



**Paulo Jorge Magalhães O PERFIL DOS DIRIGENTES DO ISS, IP – C.D. E OS**  
**Lopes NOVOS DESAFIOS DA A.P.**



**Paulo Jorge Magalhães Lopes** **O PERFIL DOS DIRIGENTES DO ISS, IP – C.D. E OS  
NOVOS DESAFIOS DA A.P.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor José Manuel Moreira, Professor Catedrático da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro e do Doutor André Azevedo Alves, Professor Auxiliar Convidado da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente

Prof. Doutor Maria Luís Rocha Pinto  
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Arménio Belo Silva Rego  
Professor Auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. André Azevedo Alves  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Na concretização deste trabalho muitos foram os momentos em que o desânimo se instalou e a desistência esteve iminente. Neste caminho difícil, tive o privilégio de encontrar duas pessoas, que com a sua vasta experiência e uma infinita disponibilidade para ouvir as minhas dúvidas e lamentos em matérias da Administração Pública, me ajudaram a desbravar o caminho. Devo de facto, ao meu orientador, Professor Catedrático José Manuel Moreira e ao meu co-orientador, Professor Auxiliar André Azevedo Alves, a concretização deste trabalho. Espero não ter defraudado as expectativas.

Seria injusto da minha parte não agradecer, a disponibilidade e o apoio dado pelo Sr. Vogal do Conselho Directivo do Instituto de Segurança Social, Dr. António Nogueira de Lemos e ao Sr. Director do Centro Distrital de Viseu, Dr. Manuel João Leitão Ferreira Dias.

Uma palavra especial de agradecimento aos meus pais e irmã, ao Lic. Vasco Marques, à Lic. Maria dos Anjos Ramos e à Lic. Sandra Bastos que foram sempre uma fonte de energia e de apoio nos momentos mais difíceis.

A todos os meus amigos agradeço o ânimo que me deram para continuar e a compreensão que demonstraram nos momentos difíceis, e foram muitos, em que tive de fazer a opção entre trabalho ou lazer.

**palavras-chave**

Estado, Administração Pública, Liderança, Dirigentes, Instituto de Segurança Social, Modernização.

**resumo**

Portugal tem assistido ao longo das últimas décadas a mudanças na sua administração pública em todos os seus vectores, no sentido de a modernizar e satisfazer eficaz e eficientemente as necessidades dos cidadãos.

Os dirigentes que integram o quadro de recursos humanos da A.P. têm de estar preparados e possuir o perfil para fazer face aos novos desafios que se lhe deparam diariamente. A eles cabe-lhes desenvolver estratégias de gestão, motivar os colaboradores de forma a implantar com sucesso as reformas impostas pelos diferentes Governos.

O Instituto de Segurança Social tem construído e desenvolvido projectos no sentido de se modernizar em todas as suas linhas de actuação, cujos dirigentes intermédios assumem um papel de capital relevância na implementação de desenvolvimento desses mesmos projectos. Neste sentido, o presente trabalho pretende analisar as competências desses dirigentes e enquadrá-las face às exigências inerentes da nova A.P., averiguando se facilitam ou dificultam a sua implementação.

Neste quadro de pesquisa, a revisão da literatura dá-nos uma visão integrada do estado da arte sobre a temática, nomeadamente sobre a problemática da liderança e da administração pública portuguesa. Por último, o nosso estudo empírico, permite-nos perceber melhor em que medida o actual perfil dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. se ajusta às exigências da nova Administração Pública.

**keywords**

State, Public Administration, Leadership, Managers, Social Security Institute, Modernization.

**abstract**

Through decades Portugal has been assisting to several changes of its public administration in all vectors, so that it can be modernized and satisfy efficaciously and efficiently the citizens needs.

The managers that integrate the human resources board of the P. A. have to be prepared and to hold a profile so that they can face new challenges that occur daily. They must develop managing strategies, impel the co-workers so that they can successfully implant the amendments imposed by the different Governments.

The Social Security Institute has been building and developing projects to get modernized in all of their acting lines, which the intermediate managers assume an important role in the developing implementation of those same projects. So, the present work intends to analyze those manager skills and frame them towards the new P.A. demands, checking if they facilitate or obstruct their implementation.

In this research frame, the literature revision gives an integrated vision of the art status about the thematic, especially about the leadership problems and the Portuguese public administration. Last but not the least, our empiric study allow us to better understand in which way the present intermediate manager profiles of the SSI, I.P. – C.D. is adaptable to the new Public Administration demands.

## ÍNDICE

<b>Capítulo I - Introdução</b>	<b>9</b>
1.1. – Razões da escolha do tema: Apresentação da investigação	11
1.2. – Metodologia	13
<b>Capítulo II – Enquadramento teórico</b>	<b>17</b>
2.1. – Liderança, Administração Pública – ISS, I.P. – C.D.	19
2.1.1. – Definições de liderança – Tipos, estilos e suas dimensões	20
2.1.2. – Organização/Estrutura da Administração Pública Portuguesa	28
2.1.2.1. – Do Instituto de Segurança Social	29
2.1.3. – Da liderança na Administração Pública Portuguesa	32
2.1.3.1. – Dos desafios que se colocam aos dirigentes da A. P.	34
2.2. – Administração Pública Portuguesa	36
2.2.1. – A reforma do Estado e da gestão pública em Portugal	36
2.2.2. – Modernização da Administração Pública Portuguesa	39
2.3. – O estatuto do pessoal dirigente da A.P.	48
<b>Capítulo III – Apresentação de resultados</b>	<b>51</b>
3.1. – Caracterização geral dos recursos humanos do ISS, I.P. – C.D.	53
3.2. – Análise dos dados obtidos no questionário dos colaboradores	56
3.3. – Caracterização dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.	65
3.4. – Análise dos dados obtidos no questionário dos dirigentes intermédios	68
3.5. – Análise comparativa dos resultados obtidos nos questionários de dirigentes intermédios e dos colaboradores	86
3.6. – Análise comparativa das respostas dos colaboradores face às suas características	92
3.7. – Análise comparativa das respostas dos dirigentes face às suas características	95
<b>Capítulo IV – Conclusões e considerações finais</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>105</b>
Legislação consultada	108
Sites consultados	108
Anexos	109

## **Glossário das tabelas**

<b>Tabela n.º 1</b>	Motivações pessoais, fins das organizações, dimensões do dirigente
<b>Tabela n.º 2</b>	Estilos de liderança
<b>Tabela n.º 3</b>	Relação do número de colabores dos ISS-I.P. e do número de Dirigentes Intermédios por cada C.D. do ISS-I.P.
<b>Tabela n.º 4</b>	Relação entre a carreira dos colaboradores e a questão n.º. 3 do seu questionário
<b>Tabela n.º 5</b>	Relação entre a antiguidade dos colaboradores e a questão n.º. 6 do seu questionário
<b>Tabela n.º 6</b>	Relação entre a faixa etária dos dirigentes intermédios e a questão n.º. 4 do seu questionário
<b>Tabela n.º 7</b>	Relação entre antiguidade na A.P. dos dirigentes intermédios e a questão n.º. 6 do seu questionário
<b>Tabela n.º 8</b>	Relação entre antiguidade na A.P. dos dirigentes intermédios e a questão n.º. 10 do seu questionário
<b>Tabela n.º 9</b>	Relação entre os anos de funções de dirigentes dos dirigentes intermédios e a questão n.º. 16 do seu questionário

## **Glossário de gráficos**

<b>Gráfico n.º 1</b>	Género dos colaboradores
<b>Gráfico n.º 2</b>	Idade dos colaboradores
<b>Gráfico n.º 3</b>	Antiguidade dos colaboradores
<b>Gráfico n.º 4</b>	Carreira dos colaboradores
<b>Gráfico n.º 5</b>	Habilitações literárias dos colaboradores
<b>Gráfico n.º 6</b>	Questão 1 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 7</b>	Questão 2 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 8</b>	Questão 3 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 9</b>	Questão 4 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 10</b>	Questão 5 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 11</b>	Questão 6 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 12</b>	Questão 7 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 13</b>	Questão 8 do questionário aos colaboradores
<b>Gráfico n.º 14</b>	Questão 9 do questionário aos colaboradores



- Gráfico n.º 15** Questão 10 do questionário aos colaboradores
- Gráfico n.º 16** Questão 11 do questionário aos colaboradores
- Gráfico n.º 17** Género dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.
- Gráfico n.º 18** Idade dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.
- Gráfico n.º 19** Antiguidade na A.P. dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.
- Gráfico n.º 20** Funções como dirigente dos dirigentes dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.
- Gráfico n.º 21** Habilitações literárias dos dirigentes dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.
- Gráfico n.º 22** Questão 1 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 23** Questão 1 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 24** Questão 2 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 25** Questão 2 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 26** Questão 3 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 27** Questão 3 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 28** Questão 4 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 29** Questão 4 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 30** Questão 5 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 31** Questão 5 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 32** Questão 6 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 33** Questão 6 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade

- Gráfico n.º 34** Questão 7 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 35** Questão 7 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 36** Questão 8 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 37** Questão 8 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 38** Questão 9 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 39** Questão 9 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 40** Questão 10 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 41** Questão 10 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 42** Questão 11 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 43** Questão 11 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 44** Questão 12 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 45** Questão 12 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 46** Questão 13 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 47** Questão 13 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 48** Questão 14 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 49** Questão 14 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 50** Questão 15 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta

referente ao meu Núcleo/Unidade

- Gráfico n.º 51** Questão 15 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 52** Questão 16 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente ao meu Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 53** Questão 16 do questionário dos dirigentes intermédios – Resposta referente à percepção que tenho dos outros Núcleo/Unidade
- Gráfico n.º 54** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Implementação de mudanças internas ao nível da gestão de recursos humanos
- Gráfico n.º 55** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Implementação de mudanças internas ao nível da gestão de recursos humanos
- Gráfico n.º 56** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Construção de estratégias de actuação em função dos objectivos a atingir
- Gráfico n.º 57** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Construção de estratégias de actuação em função dos objectivos a atingir
- Gráfico n.º 58** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Grau de dificuldade/facilidade na concretização dos objectivos anuais
- Gráfico n.º 59** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Grau de dificuldade/facilidade na concretização dos objectivos anuais
- Gráfico n.º 60** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Capacidade de incentivo aos colaboradores
- Gráfico n.º 61** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Capacidade de incentivo aos colaboradores pelos dirigentes
- Gráfico n.º 62** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Responsabilidade pelos resultados obtidos
- Gráfico n.º 63** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Responsabilidade dos directores pelos resultados obtidos
- Gráfico n.º 64** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Grau de importância da formação profissional dirigida aos colaboradores
- Gráfico n.º 65** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Levantamento das necessidades de formação

- Gráfico n.º 66** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Facilidade na utilização das TIC
- Gráfico n.º 67** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Facilidade dos directores na utilização das TIC
- Gráfico n.º 68** Análise da resposta dos dirigentes intermédios à questão: Nível de stress em situação de crise e de mudança
- Gráfico n.º 69** Análise da resposta dos colaboradores à questão: Nível de stress dos directores em situação de crise e de mudança

## **Glossário de figuras**

**Figura nº. 1** Correlações dos tipos de líder

## **Abreviaturas**

**ISS, I.P.** – Instituto de Segurança Social, Instituto Público

**ISS, I.P. – C.D.** - Instituto de Segurança Social, Instituto Público – Centros Distritais

**A.P.** – Administração Pública

**PAISS** – Plano de Acção do Instituto Segurança Social

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences

**SIADAP** – Sistema Integrado Avaliação Desempenho Administração Pública

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**PRACE** – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**SCORE** – Serviços Comuns de Reengenharia de Processos

**CALL – CENTER** – Centro Contacto da Segurança Social

**INA** – Instituto Nacional da Administração

**CADAP** – Curso Alta Direcção Administração Pública

**SMA** – Secretariado para a Modernização Administrativa

**NPM** – New Public Management

**PIDE** - Polícia Internacional e de Defesa do Estado

**CEFA** – Centro de Estudos e Formação Autárquica

**DGAEP** – Direcção Geral Administração Emprego Público

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

---

*Cada qual assume a responsabilidade do seu trabalho científico. A escolha não pode ser imposta, nem aceite numa atitude de mera condescendência. É preciso pensar, consultar e decidir-se pessoalmente.*

Fragata, J. (1980:43)

Este trabalho de investigação propõem-se analisar e identificar as competências nucleares no domínio da liderança em geral, e dos dirigentes em particular, que influenciam o desempenho organizacional do Instituto de Segurança Social, I.P. – Centros Distritais (ISS, I.P. – C.D.). Como pedras basilares da nossa investigação coabitam os temas Estado, nova Administração Pública, liderança e dirigentes.

Uma sociedade cada vez mais exigente coloca aos dirigentes da Administração Pública (A.P.) desafios de complexa importância no sentido da sua modernidade. Sem a existência de uma nova cultura de dirigente não será possível melhorar a administração pública, até porque são muitos e exigentes os talentos solicitados.

Vários Governos Constitucionais (XIV<sup>1</sup>, a título de exemplo) apresentaram como uma das questões primordiais para o desenvolvimento do País a questão da A.P., considerada mesmo como uma das reformas estruturais dos diversos programas de governo.

Hoje, as capacidades de direcção e em especial de liderança são percepcionadas como fundamentais para o cumprimento de qualquer organização, seja ela de cariz privado ou público.

Para que a A.P. tenha, nos seus quadros de pessoal, dirigentes capacitados para o desempenho das respectivas funções com profissionalismo, é fundamental a existência de projectos reais que necessitam de uma boa liderança. Acresce que para lidar com a incerteza, geralmente associada ao desenvolvimento de novos serviços ou processos, é essencial que os líderes, dirigentes, tenham uma perspectiva clara dos objectivos a alcançar e reúnam as condições indispensáveis à correcta implementação das suas estratégias.

---

<sup>1</sup> No XIV Governo Constitucional, liderado por António Guterres, foi criado o Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública através do Decreto-Lei nº 474-A/99, de 8/11. Foi através deste diploma que se estabeleceu uma nova estrutura responsável pela reforma do Estado e da Administração Pública.

No âmbito da Administração Pública, o desempenho das funções do cargo de dirigente é regulado pela Lei n.º 51/2005, de 30/08. Este diploma considera cargos dirigentes os relacionados com direcção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e organismos, qualificando-se em cargos de direcção superior e de direcção intermédia, subdividindo-se, respectivamente, em dois graus, em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão cometidas. O pessoal dirigente intermédio do ISS, I.P. – C.D. exerce as suas competências no âmbito da unidade/núcleo orgânica(o) em que se insere e desenvolve a sua actividade em harmonia com os princípios enunciados nesta lei.

De acordo com a referida lei é missão do pessoal dirigente “garantir a prossecução das atribuições cometidas ao respectivo serviço, assegurando o seu bom desempenho através da optimização de recursos e promovendo a satisfação dos destinatários da sua actividade, devendo promover uma gestão orientada para resultados, de acordo com os objectivos anuais a alcançar, definindo os recursos a utilizar e os programas a desenvolver, aplicando de forma sistemática mecanismos de controlo e avaliação dos resultados”<sup>2</sup>.

O ISS, I.P. – C.D. estabelece anualmente objectivos estratégicos de gestão, elaborados de acordo com a metodologia aprovada pelo seu Conselho Directivo. Estes objectivos contemplados no Plano Acção Instituto de Segurança Social (PAISS) são mensuráveis mensalmente, sendo os dirigentes intermédios o garante e suporte do seu sucesso ou insucesso.

No seguimento do descrito, a importância da nossa investigação reside em compreender o padrão de competências dos dirigentes intermédios no domínio da liderança e averiguar se os mesmos se enquadram na prossecução dos objectivos anuais que são estabelecidos pelo ISS, I.P. – C.D., em face daquilo que são as exigências inerentes à nova Administração Pública.

---

<sup>2</sup> Artigo nº. 3 da Lei 2/2004 de 15/01, rectificada pela Lei 51/2005 de 30/08

### **1.1 – RAZÕES DA ESCOLHA DO TEMA: APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

Apesar de ser o primeiro passo, decidir qual o tema a escolher não é tarefa fácil. Com uma grande diversidade de assuntos para investigar, a dificuldade está na tomada de decisão a favor de um deles. Seleccionar um tema equivale a eliminar todos os outros possíveis de serem investigados.

Depois de uma cuidada reflexão sobre possíveis temáticas, optámos por escolher uma que procure relacionar “O perfil dos Dirigentes do ISS, I.P. – C.D. face aos novos desafios da Administração Pública”. As razões que sustentaram esta opção foram:

1. O gosto pessoal por questões relacionadas com Estado, A.P., liderança e dirigentes;
2. Considerar que a actividade profissional do mestrando poderá ajudar a uma melhor compreensão dos tipos, estilos e dimensões da liderança no âmbito da A.P. e, de modo especial, dos dirigentes intermédios do ISS, I.P.;
3. Vontade de cooperar, dentro das nossas possibilidades, para o desenvolvimento do conhecimento da questão da liderança no seio da Administração Pública, especificamente no ISS, I.P., em face das novas exigências da nova A.P..

Escolhido o tema central da nossa investigação, partimos para a construção do projecto sob a forma de uma pergunta de investigação: “Em que medida o perfil profissional dos actuais dirigentes intermédios do Instituto da Segurança Social – I.P. condiciona (no sentido de facilitar ou dificultar) a implementação das exigências inerentes da nova administração pública?”

Em tempos de profundas mudanças da A.P., torna-se imperioso falar e pensar em culturas de qualidade como vector chave na modernização dos serviços públicos em Portugal.

O principal desafio que se coloca actualmente às organizações públicas e aos seus dirigentes é o de enfrentarem cenários cada vez mais complexos que derivam das exigências da sociedade contemporânea. O sector público tem de desenvolver o seu papel no contexto das solicitações da própria sociedade em todas as áreas, procurando um modelo de qualidade, de forma a obter uma gestão moderna, empreendedora, eficiente e tecnologicamente avançada. Neste contexto, o papel do

dirigente assume capital relevância. Apesar das orientações serem determinadas pelos Governos, são os dirigentes que, no seu quotidiano, têm a responsabilidade de as colocar em prática com sentido de responsabilidade, eficácia e eficiência. Seguindo esta linha de raciocínio, a nossa investigação, constituída por quatro capítulos, irá centrar-se no estudo dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D..

No presente capítulo, e depois desta breve apresentação, dedicaremos o ponto n.º 2 à metodologia utilizada. Para Fragata (1980:17), a metodologia “(...) É uma indicação do método. Quando se trabalha, segue-se sempre um método, no sentido da maneira de proceder. Mas a experiência mostra maneiras de proceder mais úteis e eficazes; a metodologia sistematiza as normas em ordem a este fim”.

Qualquer investigação requer o estudo dos trabalhos já realizados na área e o estudo das fontes teóricas que devem servir de suporte para a edificação da mesma. No nosso caso, as componentes teóricas investigadas englobam os conceitos já referidos anteriormente, ou seja, Estado, liderança, nova Administração Pública e dirigentes.

No capítulo II faremos um breve enquadramento teórico e histórico da problemática central da nossa dissertação, de modo a melhor situar o seu âmbito. Procuraremos inicialmente definir o conceito de liderança, bem como os seus tipos, estilos e dimensões que lhe estão subjacentes. Discutiremos ainda questões relacionadas com a liderança e o exercício de funções na A.P, a sua organização e estrutura em geral e do ISS, I.P. – C.D. em particular. Serão também debatidos assuntos relacionados com a reforma do Estado e da gestão pública em Portugal, a modernização da A.P. e o estatuto do pessoal dirigente, sem esquecer a devida reflexão sobre os desafios que no futuro se deparam aos dirigentes da Administração Pública.

No capítulo III centraremos a nossa atenção na análise dos dados obtidos com os dois nossos questionários: Um aplicado a dirigentes intermédios e outro aos restantes colaboradores. Neste sentido explicitar-se-ão as características dos inquiridos, analisando individualmente cada um dos questionários aplicados. Para além destas análises, procedemos ao cruzamento de características pessoais dos inquiridos com algumas das questões.



Por fim, o capítulo IV será dedicado às considerações e conclusões finais mais relevantes, esperando assim poder contribuir para oferecer um contributo positivo para esta temática.

## **1.2. – METODOLOGIA E OBJECTIVOS**

A metodologia do nosso trabalho começará por se desenvolver com base numa pesquisa teórica e documental. Conforme podemos constatar em Luc *et al.* (1997:15), “de uma maneira ou de outra, não existe investigação sem documentação”. Procuraremos desenvolver uma investigação actualizada e permanente tendo como base livros da especialidade. Ainda segundo Luc *et al.* (1997:121), “não faltam os documentos escritos, quer se trate de textos legais, de obras, de revistas científicas ou de lazer, de livros de contabilidade, de jornais, de relatórios, de panfletos ou de prospectos de publicidade. Muito pelo contrário! Acresce que, embora seja corrente hoje em dia o emprego do gravador, do vídeo e do filme, do fax ou do computador, os escritos conservam um privilégio por vezes paradoxal: continuam a fazer fé, nomeadamente em matéria jurídica, ao contrário da maior parte dos outros documentos. Isso denota todo um estado de espírito: As palavras voam e os escritos permanecem.”

Na construção do nosso trabalho utilizámos duas técnicas de recolha de informação: as documentais e as não documentais. O objectivo da aplicação das técnicas documentais é a recolha de informação a partir de suportes bibliográficos já existentes, ou seja, a revisão da literatura, análise de textos e artigos.

Relativamente às técnicas não documentais, estas foram realizadas através da observação indirecta, com aplicação de dois inquéritos-questionários. Um dirigido aos directores intermédios do ISS, I.P. – C.D., e outro aplicado aos restantes colaboradores. Com utilização destes dois inquéritos-questionários, procurámos observar as diferentes visões de chefias e respectivos subordinados em assuntos de interesses similares.

Na estruturação dos nossos inquéritos-questionários utilizámos questões fechadas, limitando os nossos inquiridos a responder somente aquilo que lhes é apresentado como modalidades de resposta. Silva (1986:183), diz-nos que “dado o elevado

número de inquéritos exigido pela representatividade estatística, as vantagens das perguntas fechadas acabam por vingar e as desvantagens por ser minimizadas”.

Na linha de pensamento de Quivy (1998:188) “o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar”. Neste contexto, e atendendo que a nossa população é enorme e dispersa geograficamente, o método do inquérito-questionário proporciona-nos o garante de que a representatividade do conjunto é satisfeita.

De cada vez que desejamos realizar uma investigação com recurso à aplicação de inquérito-questionário, é necessário seleccionar uma amostra da população que pretendemos estudar. Existe assim a necessidade de conhecermos a nossa população em determinadas características a fim de impulsionar a recolha e análise de informação. Considerando o universo do ISS, I.P. – C.D., a dificuldade de estudarmos a totalidade da população levou-nos a optar pelo recurso à amostra que, para Luc *et al.* (1997:53) “(...) é a operação que consiste em retirar um certo número de elementos (isto é, uma amostra) de um conjunto de elementos que se pretende observar ou tratar (população). A amostra é o conjunto de elementos sobre os quais se recolheram efectivamente dados”.

Segundo Quivy (1998:161), “(...) deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população. A escolha é, na realidade, bastante teórica, visto que, na maior parte das vezes, uma solução se impõe naturalmente, em função dos objectivos de investigação”. No nosso caso concreto, e considerando que o ISS, I.P. – C.D. é composto por 10.799 colaboradores, distribuídos por 18 Centros Distritais, iremos limitar-nos a uma amostra representativa da população.

Na aplicação dos inquéritos-questionários aos dirigentes intermédios e colaboradores do ISS, I.P. – C.D. percorremos quatro passos que são descritos através da seguinte sequência:

1. Definição da população alvo: Dirigentes intermédios e colaboradores sobre os quais incide a nossa análise e dos quais se pretende obter informação;

2. Escolha de técnica amostral: Procedimento de selecção dos elementos ou grupo de elementos. Cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de ser escolhido. Para procedermos à selecção dos funcionários a inquirir utilizámos o método probabilístico da amostragem aleatória simples. É uma amostra seleccionada por um processo que confere a cada conjunto possível de 10.799 elementos a mesma probabilidade de ser seleccionado, conforme é defendido em Luc *et al.* (1997:57) “(...) todos os indivíduos da população devem ter a mesma probabilidade de serem seleccionados”;
3. Determinar a dimensão da amostra e seleccionar os elementos da amostra: A dimensão a considerar para a amostra é uma questão muito importante. Nesta fase atendemos a dois aspectos: A precisão requerida para resultados e as nossas limitações de tempo. Quanto maior for a amostra, maior é a precisão dos dados obtidos.

Uma amostra deve ser representativa da população, isto é, tem de apresentar os aspectos típicos pois é um modelo em miniatura da população.

Assim, decidimos inquirir a totalidade (246) dos dirigentes intermédios do ISS-I.P. – C.D., dos quais obtivemos 165 respostas. No que concerne aos colaboradores e recorrendo às técnicas de amostragem aleatória simples, decidimos inquirir um número que fosse representativo da nossa população. Neste sentido inquirimos 829 funcionários, distribuídos equitativamente pelos diversos Centros Distritais, correspondendo a 7,67% da nossa população alvo (10.799);

4. Recolha e tratamento dos dados de informação: Após a selecção dos elementos que constituem a nossa amostra, procedemos em seguida ao seu contacto no sentido de obter *feedback* para a aplicação dos inquéritos-questionários.

Considerando que a nossa população e consequentemente a nossa amostra está geograficamente dispersa, aplicámos o inquérito-questionário com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), utilizando o correio electrónico institucional do ISS, I.P. – C.D. Nesta fase contámos com a imprescindível colaboração do Conselho Directivo do ISS, I.P. e dos Srs. directores de recursos humanos de cada Centro Distrital.

Resumindo, foi nossa intenção inquirir todos os dirigentes intermédios que integram a estrutura orgânica dos Centros Distritais do ISS, I.P., dos quais obtivemos 165 respostas, o que corresponde a 67,34% da nossa população. Em relação aos colaboradores do ISS, I.P. – C.D., inquirimos 829, correspondendo a 7,67% da totalidade da população. Estes números permitem-nos concretizar as nossas análises, e daí retirar conclusões que serão enunciadas ao longo dos capítulos III e IV.

Percorrido este caminho, procedemos em seguida à análise dos inquéritos-questionários através do tratamento quantitativo, analisando e comparando as diversas respostas. Nesta fase do nosso trabalho recorreremos à utilização de programa de suporte informático de gestão e análise dos dados resultantes dos inquéritos, o SPSS<sup>3</sup>.

O SPSS é um programa estatístico usado para estudo e análise de dados que nos permite transformar e manipular e criar gráficos e tabelas que resumem a informação obtida. Possibilita sintetizar os dados recolhidos através de questionários e inquéritos, o que torna possível trabalhar com um conjunto de dados muito vastos, como é o caso da nossa investigação.

Este trabalho de investigação tem também como objectivo conciliar os aspectos e as exigências inerentes à nova A.P. com a liderança praticada pelos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.. Procuraremos desta forma saber em que medida o dirigente intermédio do ISS, I.P. – C.D. facilita (1<sup>o</sup> hipótese) ou dificulta (2<sup>a</sup> hipótese) a implementação das exigências inerentes pela nova cultura de modernização de gestão pública.

---

<sup>3</sup> Software aplicativo (programa de computador) do tipo científico, acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences - pacote estatístico para as ciências sociais.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E TEÓRICO**

---

## **2.1. – LIDERANÇA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ISS, I.P. – C.D.**

*A liderança é um processo-chave em toda a organização e tem sido uma preocupação constante, tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores. Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações.*

Chiavenato (1999:554)

Hoje, a liderança na A.P. é um dos assuntos mais em foco dentro das respectivas estruturas públicas. A globalização e as constantes exigências da própria sociedade, em todos os seus domínios, assim o obrigam.

Uma das questões que se levanta em relação à liderança na A.P. reside na incerteza do sector público ter nos seus quadros de pessoal dirigente, pessoas dotadas de competências essenciais como a comunicação, capacidade de planeamento, criatividade e visão estratégica em face dos objectivos estabelecidos pelos respectivos gabinetes ministeriais. O ISS, I.P. – C.D. segue as orientações do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, construindo um quadro de objectivos anuais (PAISS), cujo cumprimento está entregue aos seus dirigentes que devem estar capacitados para os desenvolver e fazê-los cumprir. Estes dirigentes devem ter a consciência que na A.P. é preciso gerir e administrar com base em princípios da legalidade, que leva a que o líder público faça somente o que está previsto e autorizado por lei. Devem assim contemplar uma base ética profissional garantindo que os agentes políticos recebam a coadjuvação dos colaboradores que integram as estruturas de recursos humanos da Administração Pública.

Em nome da produtividade, os dirigentes da A.P. são chamados a aplicar, com rigor, instrumentos de gestão para atingir objectivos de modernização, cuja finalidade é criar valor acrescentado para a sociedade. Os dirigentes que compõem os quadros da A.P. e mais concretamente os quadros intermédios do ISS, I.P. – C.D., convivem diariamente com os conceitos de qualidade, eficácia, eficiência e produtividade, resumindo hoje os desafios da modernização administrativa.

A Administração Pública requer dirigentes e colaboradores que sejam profissionalmente responsáveis, exige pessoas intelectualmente preparadas para lidar com problemas de extrema complexidade e que sejam avaliados pelos

resultados alcançados. A Administração Pública deve estar dotada de equipas de trabalho estáveis lideradas por indivíduos que tenham a capacidade de motivar todos os elementos que a constituem.

Um dos aspectos que a A.P. tem apostado para fazer face de forma eficiente às solicitações e exigências da sociedade é a formação dos seus recursos humanos. A formação permite o desenvolvimento humano, qualifica o serviço público, possibilita a formação de líderes e liderados em todas as suas dimensões e desenvolve competências. Estes aspectos transportam-nos para uma A.P. moderna e responsável que começa a solicitar uma gestão por resultados de desempenho, aliás, como resulta do diploma do Sistema Integrado Avaliação Desempenho Administração Pública (SIADAP).

Para a edificação da nossa dissertação importa contextualizar teoricamente todos estes aspectos inerentes à nova administração pública, que serão colocados “em avaliação” junto dos que constituem o “alvo” do presente trabalho, os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.. Seguidamente iremos proceder ao estudo mais pormenorizado das questões relacionadas com a liderança, a estrutura orgânica da A.P. Portuguesa em geral e do ISS, I.P. – C.D. em particular.

### **2.1.1. – Definições de Liderança – Tipos, estilos e suas dimensões**

Desde os tempos primitivos que o homem apresentava necessidade da figura de líder. Um líder não é de todo um privilégio das sociedades humanas. Os animais também precisam de um líder quando organizados em bandos e/ou sociedade.

Ao longo da história muitos foram os líderes nos campos religiosos, militar, intelectual entre outras áreas da sociedade. Estes líderes não apareciam ao acaso, eles destacaram-se por possuir certas características “distintas” da maioria dos restantes indivíduos. Eram detentores de padrões de personalidade, apresentando factores psicológicos, emocionais, e culturais distintos.

Muitos foram os estudiosos que definiram e discutiram os conceitos de líder e liderança. Estas discussões em torno da liderança têm-se centrado em dois aspectos, por um lado a liderança como característica inerente a um grupo, e por outro, a liderança como característica do indivíduo. Para os que acentuam o grupo, a

liderança é prestígio, para os que acentuam o indivíduo, a liderança significa posse de certas características de personalidade como o controlo do ego e o auto-domínio.

Para Bilhim (2005:343), “a liderança é um dos temas mais estudados na gestão e, provavelmente, aquele que menos se sabe”. Completa a sua afirmação dizendo: “(...) a literatura sobre o tema é muito volumosa, por vezes confusa, e muitas vezes contraditória, o que não pode significar que não haja progressos registados no conhecimento dos processos de liderança.”

Implicando a existência de um indivíduo com capacidade para influenciar um grupo de grupos, liderar poderá ser entendido como um processo de influências sobre terceiros de modo a conseguirem que estes façam o que o líder quer que eles façam.

Segundo Chiavenato (1999:558), “a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”. A liderança pressupõe desta forma a compatibilidade de objectivos do líder e de liderados.

Considerando que uma organização é um “ser vivo” dotado de colaboradores com personalidade e objectivos pessoais diferentes, a liderança exige paciência, compromisso, respeito e disciplina, assumindo-se como uma ferramenta imprescindível ao bom funcionamento destas organizações.

Muitos investigadores das diferentes áreas da sociedade foram atraídos pela problemática da liderança, tentando estabelecer paralelismos da sua eficácia e da sua eficiência em diferentes organizações. Entre eles existe o consenso a respeito da importância que a liderança tem na configuração de quadros de recursos humanos competentes e profissionais, que permitam o crescimento e sobrevivência de empresas, sejam elas públicas ou privadas. Num ambiente de competitividade, alicerçado nas potencialidades das novas TIC, os recursos humanos assumem um papel preponderante no alcance dos objectivos que as organizações se propõem.

Torna-se importante que as organizações estejam dotadas de pessoas que maximizem o uso de capital e que saibam desenvolver e aplicar as novas tecnologias de informação e comunicação. No decurso do nosso trabalho teremos oportunidade



de observar se os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. possuem capacidade de resposta às exigências inerentes às novas TIC.

Facilmente se percebe que uma organização “move-se” dentro daquilo que são os seus objectivos e também de acordo com os seus recursos humanos e respectivas motivações, resultando desta relação a dimensão da própria organização. Ferreiro e Alcázar, na linha de pensamento de Pérez López, identificam três dimensões dentro de uma organização. A eficácia (satisfaz motivações extrínsecas), a eficiência (valoriza motivações intrínsecas) e a consistência ou unidade (acções individuais/motivações transcendentais).

Particularizando as motivações mencionadas no parágrafo anterior, e seguindo o raciocínio do referido autor, as motivações extrínsecas são as que movem uma pessoa a trabalhar por razões externas, ou seja, trabalhar por um salário ou uma promoção. Numa primeira análise, o senso comum dirá que a maioria dos recursos humanos da A.P. actua no contexto destas motivações.

Já as motivações intrínsecas estão associadas aquelas pessoas que se movem pela concretização de uma tarefa em que a finalidade mais do que obter compensação resulta da satisfação com a própria acção (auto-realização). Esta motivação embora tenha tido força no início da visão clássica, tem vindo a perder força no âmbito da Administração Pública.

Por último, as motivações transcendentais são as que levam a actuar pelas consequências que as acções podem vir a ter nas pessoas. A título de exemplo, uma pessoa trabalhar para ser útil à pátria ou trabalhar para melhorar as suas condições familiares.

Observando a realidade do ISS, I.P. – C.D., e recorrendo mais uma vez à nossa experiência profissional, encontramos a predominância de motivações extrínsecas e intrínsecas. Vejamos, numa organização tão extensa como aquela que nos encontramos a estudar, muitos dos colaboradores desempenham as suas funções com o objectivo prioritário de obter um salário, situação que arrasta por si só o melhoramento das suas condições familiares. No entanto, muitos funcionários, por força das suas próprias acções diárias (auto-realização), vivem com a ambição de conseguirem promoções que lhes permitam nomeações dentro da própria hierarquia.

Importa no entanto não esquecer que por força das mudanças dos paradigmas resultantes da nova gestão pública, organismos como o ISS, I.P. – C.D. estabelecem anualmente objectivos prioritários que têm como finalidade melhorar os serviços públicos e nos quais os recursos humanos (e respectivas motivações) ao dispor têm um papel fundamental para a sua concretização.

No decurso do nosso estudo empírico, iremos evidenciar este assunto através de questões colocadas aos dirigentes intermédios e respectivos colaboradores no que concerne aos objectivos que são estabelecidos pela instituição, à capacidade de construção de estratégias que os responsáveis têm para o seu cumprimento e a capacidade de motivação que os dirigentes intermédios manifestam para com os seus subordinados.

Ainda sobre a temática da liderança, e para que o nosso estudo fique mais completo, é importante reflectir sobre as grandes dimensões da liderança. Na recensão feita à referida obra de Ferreira e Alcázar (*Gobierno de las organizaciones*) Stein destaca, na linha de Pérez López, a relação entre motivações e dimensões:

- Dimensão estratégica – Visa essencialmente incrementar o valor produzido pela organização, aumentando a capacidade da eficácia da organização. Se conseguir melhorar a eficácia sem afectar a vantagem competitiva, o dirigente é considerado de bom estratega;
- Dimensão executiva – O dirigente tem a capacidade de melhorar e atingir bons níveis de atractividade da organização, não prejudicando a eficácia e a respectiva unidade. Este dirigente mostra aptidão para ajustar as operações aos trabalhos que as pessoas estão mais inclinadas a realizar por motivos intrínsecos, é o executivo;
- Dimensão liderança – Um dirigente é um verdadeiro líder. Consegue motivar e incentivar os colaboradores no sentido de actuarem em prol dos objectivos da organização, movidas por motivos transcendentais.

Destas dimensões de liderança resultam traços distintivos de cada tipo de líder. Ainda segundo López, o estratega é aquele que descobre oportunidades ao seu redor enquanto os outros só vêem problemas. Desenvolve estratégias com a finalidade de aumentar o rendimento e diminuir os custos, ou seja, melhora a eficácia.

O executivo descobre capacidades nas pessoas e aproveita os seus talentos e habilidades de forma a conseguir aumentar a vantagem competitiva da organização. Contribui assim para o aumento da eficiência.

Já o verdadeiro líder respeita e manifesta interesse por questões estratégicas da organização, pelas pessoas e pelos motivos que as movem. Dá o exemplo e é um bom profissional.

O mesmo Stein apresenta-nos (tabela n.º 1) um resumo sintético das relações que resultam das definições que acabámos de efectuar.

<u>Tipos de motivos das pessoas</u>	<u>Fins das organizações</u>	<u>Dimensões do dirigente</u>
Extrínsecos	Eficácia	Estratégica
Intrínsecos	Atractividade	Executiva
Transcendentes	Unidade	Liderança

Tabela n.º 1 – Fonte: Stein (2003:107)

Apesar de não conhecermos o funcionamento interno de todos os organismos que integram a A.P. Portuguesa, estamos convencidos que as motivações e as dimensões de liderança referenciadas estão patentes em todos eles, de acordo com aquilo que são os seus fins, os seus objectivos e os seus quadros de recursos humanos.

No nosso estudo em particular tentaremos averiguar qual o tipo de líder que maioritariamente podemos encontrar no ISS, I.P. – C.D. através dos resultados obtidos em consequência dos inquéritos-questionários aplicados.

Importa no entanto debruçarmo-nos sobre outras questões que estão associadas à temática que temos vindo a estudar. Com base na revisão bibliográfica, analisaremos em seguida os diversos estilos de liderança e relacioná-los com a Administração Pública.

Nas primeiras reflexões efectuadas sobre o tema, vários investigadores procuraram identificar os diferentes tipos de liderança, entre os quais, White e Lippett. Nesse sentido desenvolveram estudos sobre a questão e designaram estilos de liderança por autoritário, democrático e liberal.

Baseado nestes mesmos estudos, Chiavenato (1999:564) define a liderança autocrática como sendo aquela em que o “líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões”. Acrescentando que “o líder autoritário é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autoritária apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.”

Já para Bothwell (1991:299), o estilo autoritário é “directo, impessoal e não permite uma relação de dar e receber com os seguidores”. O líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo, o que implica demasiada obediência dos subordinados. Este estilo é o mais antigo, remontando à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes.

No que concerne ao estilo de liderança democrática, inspirado pelas ideias da Grécia antiga, não é apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro de decisões. Isto não significa que na liderança democrática o papel do líder perca a sua importância, pois é exactamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo. Bothwell (1991:229) define-o como um estilo que “encoraja os subordinados a comunicarem abertamente, a participarem na tomada de decisões e a trabalharem em cooperação”. Já Chiavenato (1999:564) refere que a liderança democrática é aquela onde o líder é bastante comunicativo, encorajando a participação das pessoas e preocupando-se ao mesmo tempo com o trabalho de grupo. “O líder actua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando actividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhadas de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidades e comprometimento das pessoas.”

Chiavenato (1999:564) identifica ainda outro estilo de liderança que permite ao líder uma total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando apenas quando solicitado pelo grupo, definindo-a como liderança liberal. Tendo como base de apoio os estudos realizados por White e Lippitt, este autor reporta-se à liderança liberal como “o comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem, nem quanto à quantidade nem

quanto à qualidade de trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo”.

Como característica principal do estilo liberal está o envolvimento dos subordinados na preparação da tomada de decisões, detendo o líder a autoridade final, a última palavra.

A tabela que se segue resume as principais características dos diferentes estilos de liderança mencionadas:

<b><u>ESTILO AUTOCRÁTICO</u></b>	<b><u>ESTILO DEMOCRÁTICO</u></b>	<b><u>ESTILO LIBERAL</u></b>
✓ Só o Líder fixa directrizes sem a participação do grupo.	✓ O grupo e o líder debatem as directrizes.	✓ Completa liberdade para as decisões grupais.
✓ As providências e as técnicas para a concretização de tarefas são delineadas pelo líder.	✓ O grupo e o líder esboçam técnicas para atingir as suas metas. O líder pode dar algumas alternativas para o grupo escolher.	✓ Pouca participação do líder. Fornece as informações quando pedidas.
✓ O Líder determina as tarefas que cada um vai desempenhar.	✓ O próprio grupo define a divisão das tarefas, com acondelhamento técnico do líder.	✓ O cargo tem liberdade total para a divisão de tarefas e escolha de todos os companheiros.
✓ Líder dominador.	✓ O Líder procura passar “despercebido” ao grupo.	✓ O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos diários.

Tabela n.º 2

A figura n.º 1 representa as diferentes relações existentes entre os três tipos de líder e os seus subordinados, o que facilita a nossa reflexão sobre esta problemática no âmbito da A.P. e do ISS, I.P. – C.D. particularmente:

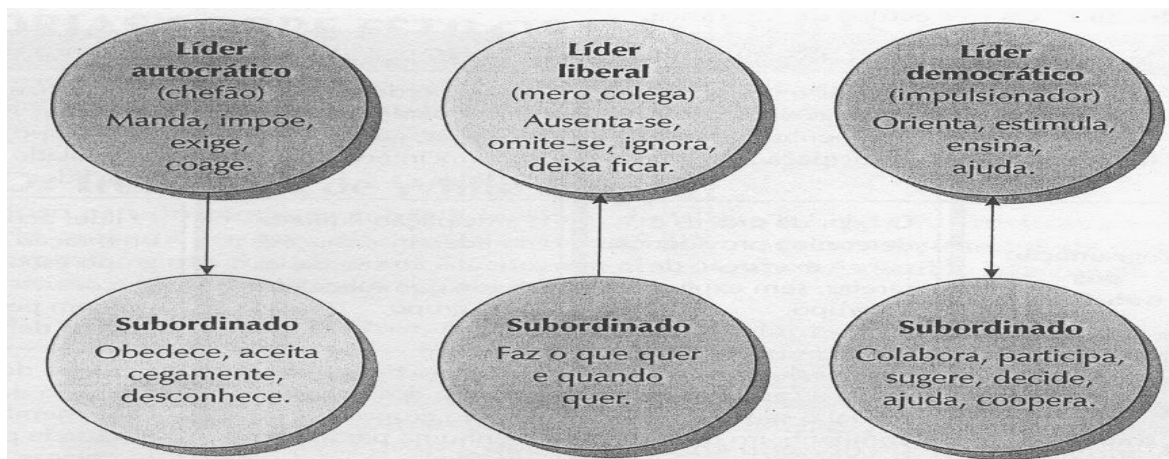


Figura n.º 1 – Fonte: Chiavenato (1999:566)

Se atendermos à história recente de Portugal, a liderança feita na A.P., antes do 25 de Abril de 1974, poderá ser qualificada como liderança autocrática, uma vez que a actividade política estava condicionada, não existiam eleições livres e a única organização política e aceite era a União Nacional. A oposição ao regime era perseguida pela Polícia Internacional e de Defesa do Estado (PIDE) e tinha de agir na clandestinidade ou refugiar-se no exílio. A própria Constituição não garantia direitos aos cidadãos.

Pós 25 de Abril de 1974 e por consequência directa e indirecta das mudanças políticas e culturais que se implantaram na sociedade Portuguesa, na A.P. começa-se a verificar uma transição para o estilo de liderança democrática. Daí que se espera que os funcionários do Estado, por força das mudanças dos paradigmas da A.P. possam começar a desempenhar um papel mais activo e mais interventivo na prossecução dos objectivos das organizações, tendendo assim a ser mais interventivos, participativos e cooperantes.

Enquadrando esta temática no ISS, I.P. – C.D., e considerando os elementos resultantes da realização da componente empírica do nosso trabalho, iremos posteriormente ter oportunidade de averiguar se os dirigentes intermédios:

- Constroem estratégias de actuação adequadas;
- Apresentam um elevado sentido de responsabilidade nos objectivos atingidos;
- Executam uma boa aplicação do diploma de avaliação SIADAP;

- Têm relativa preocupação nas necessidades de formação dos seus colaboradores;
- Orientam, estimulam, impulsionam os colaboradores para os fins que a instituição se move.

Os itens acima descritos aliados ao conhecimento que temos da organização permitirão, por certo, averiguar qual estilo de liderança que mais se aproxima dos dirigentes intermédios ISS, I.P. – C.D.. Debatida a amplitude da liderança e a sua aplicabilidade no âmbito da A.P., importa, seguidamente, reflectirmos sobre a organização e estrutura da A.P., em geral, e do ISS, I.P. – C.D., em particular.

### **2.1.2. - Organização/Estrutura da Administração Pública Portuguesa**

Para Moreira (2002:39), “(...) a Administração Pública não é um fim em si mesma”. O referido autor sustenta que a A.P. “deve servir os cidadãos em vez de se servir deles.”

A Administração Pública no integral respeito pelos interesses e direitos legalmente protegidos ao cidadão visa essencialmente a prossecução do interesse público subordinado à Constituição e à Lei. No pleno exercício das funções, dirigentes e colaboradores devem actuar com respeito aos princípios subjacentes à Administração Pública.

Ao pronunciarmo-nos sobre Administração Pública, falamos de um universo cuja realidade é vasta e extremamente complexa, e que assenta nos princípios éticos, abaixo mencionados, que devem ser a linha orientadora de conduta de todos os recursos humanos que integram os seus quadros:

- 1) Princípio do serviço público;
- 2) Princípio da legalidade;
- 3) Princípio da justiça e da imparcialidade;
- 4) Princípio da igualdade;
- 5) Princípio da proporcionalidade;
- 6) Princípio da colaboração e da boa fé;
- 7) Princípio da informação e qualidade;
- 8) Princípio da lealdade;

- 9) Princípio da integridade;
- 10) Princípio da competência e responsabilidade.

A este propósito, e naquilo que deveria ser e muitas vezes não o é, o cumprimento dos princípios acima mencionados, Moreira (2002:16) diz-nos que, “com honrosas excepções, o funcionário considera-se o “próprio estado” e, por isso, deve ser merecedor de todos os privilégios e isentos de quaisquer obrigações”.

Partindo para uma reflexão da composição da A.P., e com suporte ao site ([www.dgaep.pt](http://www.dgaep.pt)) da Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), podemos distinguir três grupos de entidades, que na sua vertente orgânica lhe estão associadas, designadamente:

- a) Administração directa do Estado – Esta administração abrange os demais órgãos, agentes e serviços integrados na pessoa colectiva do Estado, desenvolvendo actividades que satisfaçam as necessidades colectivas. Esta administração tem uma dependência hierárquica do Governo;
- b) Administração indirecta do Estado – Abrange entidades públicas dotadas de personalidade jurídica com autonomia administrativa e financeira. Estas entidades desenvolvem uma actividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado;
- c) Administração autónoma: Esta administração, também conhecida por regional, tem uma matriz ao nível organizacional da administração directa e indirecta do Estado. O que as distingue são as suas competências territoriais e materiais.

Para além do sentido orgânico, a Administração Pública Portuguesa comporta ainda uma vertente material, que acaba por ser a própria actividade desenvolvida pelos seus agentes e serviços. Podemos admitir que no caso concreto do nosso estudo, o ISS, I.P. – C.D. integra a administração indirecta do Estado, conforme teremos a oportunidade de verificar seguidamente.

#### **2.1.2.1- Do Instituto Segurança Social – Centros Distritais**

Dotados de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira, os organismos que integram a administração indirecta do Estado, estão especialmente



incumbidos para a prossecução dos diversos objectivos do Estado, tendo em vista uma gestão ágil e eficiente.

Aprovados por um conjunto de Leis e Decretos-Lei<sup>4</sup>, aos institutos públicos são dadas autonomias financeiras e administrativa. Cada instituto, e de acordo com o disposto nos artigos 7º, 41º e 42º da Lei n.º 3/2004, de 15/01, está adstrito a um departamento ministerial. O ISS, I.P. encontra-se adstrito ao Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

É característica comum a todos os institutos públicos o facto de estarem dotados de órgãos de direcção constituído por um conselho directivo, coadjuvado por vice-presidentes, dispondo, obrigatoriamente, e quando dotados de autonomia administrativa e financeira, de um conselho fiscal único, por força das alíneas 1ª e 2ª do artigo 17º da Lei n.º 3/2004 de 15/01, na redacção do Decreto de Lei n.º 105/2007, de 03/04.

O Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29/05, alterado pelo Decreto-Lei nº. 163/2008, de 29/05, consagra a nova orgânica do Instituto de Segurança Social que, num quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), tem como objectivo a modernização administrativa no que concerne à melhoria da qualidade dos serviços públicos.

O artigo n.º 1 do citado diploma diz-nos que “O Instituto de Segurança Social, I.P., abreviadamente designado por ISS, I.P., é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio”, sendo que, e de acordo com o artigo n.º 2, “o ISS, I.P., prossegue atribuições do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, sob superintendência e tutela do respectivo Ministro”.

A 30 de Maio de 2007, é publicada a Portaria n.º 638/2007 que veio regulamentar a organização interna do Instituto. O ISS, I.P. goza de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, desenvolvendo a sua actividade por todo o território nacional, através de 18 centros distritais de segurança social, do centro nacional de pensões, dos serviços centrais e do centro nacional de protecção contra os riscos profissionais.

---

<sup>4</sup> Lei nº 3/2004, de 15/01, alterada pela Lei 51/2005 de, 30/08; Decreto-Lei nº 200/2006 de 25/10; Decreto-Lei nº 105/2007 de 03/04

Sob o lema de garantir a protecção e integração social dos cidadãos, o ISS, I.P., tem por missão o reconhecimento dos direitos e o cumprimento de obrigações dos regimes de segurança social, a gestão dos respectivos regimes e assegurar a aplicação dos instrumentos internacionais de segurança social, fazendo valer o disposto no Decreto-lei n.º 214/2007, de 29/05.

Como iremos abordar posteriormente, a nova gestão pública pressupõe a maior proximidade entre o Estado e os cidadãos através da prestação de melhores serviços com ênfase na qualidade. Neste contexto, o ISS, I.P. deve assegurar o cumprimento dos requisitos no sentido da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, tentando satisfazer as necessidades do cidadão através da prestação de serviços eficientes e eficazes.

O ISS, I.P. tem também como objectivos avaliar o grau de satisfação dos seus utentes, melhorar a resposta aos contactos por via electrónica, formar e requalificar os recursos humanos, implementar a gestão por objectivos, criar indicadores de gestão de desempenho e implementar centros de serviços comuns nas demais áreas. A título de exemplo, podemos fazer referência aos Serviços Comuns de Reengenharia de Processos em diversas áreas de actuação (SCORE) e ao Centro Contacto de Segurança Social (CALL CENTER<sup>5</sup>), que servirão de exemplos nos nossos inquéritos-questionários.

Os Centros Distritais que compõem o ISS, I.P. dispõem de serviços adequados às suas áreas de actuação, de acordo com a sua grandeza, organizando-se em unidades e núcleos, dirigidos por directores de unidade e núcleo respectivamente.

Os Centros Distritais dispõem de largo conjunto de serviços locais, alargando a sua zona de actuação, e estruturam-se em três grandes áreas de actuação:

- a) Áreas operacionais;
- b) Áreas de apoio especializado;
- c) Áreas de administração geral;

Na sua generalidade, são dirigidos por um director de segurança social e um director adjunto de segurança social, que formam o topo da liderança dos C.D.. Atendendo ao vasto universo da instituição, estes directores são coadjuvados por directores de

---

<sup>5</sup> Visa melhorar e uniformizar o atendimento telefónico

unidade e de núcleo, cujo número varia de acordo com a grandeza de cada centro distrital.

Com suporte nas estruturas orgânicas já sintetizadas, o ISS, I.P. – C.D. propõe-se, dentro de uma política de qualidade, através da prestação de serviço eficiente, eficaz e personalizado estar mais próximo do cidadão. Para o alcance deste objectivo é necessário que o ISS, I.P. – C.D. esteja dotado de dirigentes capazes de implementar com rigor estas exigências, assunto que teremos a oportunidade de abordar no decurso da nossa investigação.

### **2.1.3. - Da liderança na Administração Pública Portuguesa**

Numa organização, o líder é um dos pilares fundamentais e dele depende toda a gestão cujo objectivo é atingir níveis crescentes de eficiência e de eficácia. Para possuímos uma organização sã é indispensável termos colaboradores motivados, participativos e que vejam reconhecido o seu valor e o seu papel dentro da organização. A liderança caracteriza-se essencialmente pela sua dependência da natureza do trabalho, da personalidade do líder, do meio envolvente e pelos elementos que constituem o grupo.

Relativamente à A.P. torna-se essencial “treinar” os dirigentes no sentido de conseguirem integrar-se de forma saudável nas suas equipas de trabalho. Em função daqueles que são os objectivos da instituição, é necessário que os dirigentes entendam que devem estabelecer formas de motivação com seus trabalhadores, levando-os a desenvolver as operações que estão mais inclinados a fazer.

Temos que consolidar as lideranças no serviço público pois estas assumem um dos pilares fundamentais para o melhoramento de toda a máquina da Administração Pública Portuguesa.

Tudo leva a crer que um novo tipo de líder e novo estilo de liderança poderá estar a surgir na Administração Pública. Apoiando-se em Dror (1997), Rocha (2007:75) diz-nos que “(...) entre as características que deve ter o novo executivo, encontram-se as seguintes:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de direcção de grupos e equipas de trabalho;

- Capacidade de motivar os seus subordinados;
- Capacidade para resolver problemas e solucionar conflitos (...).”

O poder assenta assim numa sólida estrutura e capacidade de envolver, de motivar e de mobilizar os funcionários para a participação do quotidiano da organização.

Dito de outra forma, aos actuais dirigentes da A.P. é pedido que assumam a liderança atendendo a um conjunto de factores inerentes e resultantes das exigências da nova gestão pública. Especificando:

- Gestão por resultados – Assegurando os resultados efectivos e alinhados com a orientação estratégica, de modo a contribuir para o alcance dos objectivos estabelecidos;
- Desenvolvimento das pessoas e das equipas de trabalho - Estimulando as pessoas a desenvolver suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objectivos institucionais.

Este conjunto de características permite-nos acreditar na existência de um estilo de liderança mais democrático na Administração Pública. O líder funciona como o impulsionador, orientando e estimulando, enquanto o colaborador participa, ajuda e coopera.

Se atendermos às dimensões da liderança e às motivações que movem as pessoas, admitimos que a A.P. se move por uma liderança de características executivas, ou seja, de dimensão executiva. O dirigente tem a capacidade de motivar os colaboradores a realizar as tarefas para as quais estão mais inclinados a realizar por motivos intrínsecos, melhorando o desempenho e a eficiência da organização.

Transportando esta problemática para o ISS, I.P. – C.D., estarão os seus dirigentes identificados com o conjunto de características e de factores acima mencionados? Serão estes dirigentes capazes de construir estratégias de gestão viradas para os resultados? Impulsionarão os seus colaboradores para os atingir? Terão capacidade de motivar os colaboradores? A estas questões tentaremos obter respostas ao longo do capítulo III.

### **2.1.3.1. - Dos desafios que se colocam aos dirigentes da A.P.**

Lampreia (1997:21) entende que as mudanças que se verificaram na A.P. durante as últimas décadas, levam os seus dirigentes a serem considerados elementos chave, dando corpo às medidas da modernização administrativa.

Alicerçados em novos valores e em capacidades de gestão, os dirigentes assumem um papel de líderes de mudança, imprimindo a toda a instituição um dinamismo que se venha a reflectir em toda a estrutura. Este dinamismo estende-se ao envolvimento de todos quantos constituem a organização, ou seja, a participação de todos os níveis hierárquicos.

Ainda segundo a mesma autora (1997:21), é importante que todos os dirigentes tenham consciência e percepção do passado e do presente da organização a que pertencem, cabendo-lhes o papel de incentivar e mobilizar os seus colaboradores a atingir os fins e os objectivos da organização. Deve ser dada aos dirigentes mais autonomia de gestão e ao mesmo tempo maior responsabilização pelos resultados obtidos, conforme o próprio estatuto de dirigente prevê.

Para que se verifique um adequado desempenho dos dirigentes é primordial que estes possuam poder de decisão conferido pelo Estado, assim como um conjunto de competências que lhes permitam o correcto desempenho da sua função de gestão.

O papel dos dirigentes assenta no equilíbrio entre duas vertentes, por um lado uma maior autonomia de gestão, por outro, uma maior responsabilização. Estas duas dimensões revelam-se ao longo de todo o ciclo anual de gestão.

As exigências da sociedade moderna, em todos os seus sectores, obrigam os dirigentes a desenvolverem estratégias com vista ao aumento da eficiência e da eficácia. Estes mesmos dirigentes devem também incentivar mecanismos na obtenção de respostas ajustadas e flexíveis às necessidades e realidades dos nossos dias, sendo os mesmos responsabilizados pelos resultados atingidos.

Os dirigentes, para assumirem o papel de líderes da mudança, devem saber definir objectivos concretos que proporcionam atingir a missão da organização, partilhando-os internamente e controlando a sua prossecução. No caso concreto do ISS, I.P. – C.D., os objectivos estratégicos resultantes do PAISS são colocados em prática por todos os centros distritais nas pessoas dos seus dirigentes de topo e dirigentes intermédios.

Esta partilha incute um sentido de responsabilidade em cada um dos elementos da organização, que, para Lampreia (1997:23) “permite melhorar as performances e conduzir a resultados globais qualitativamente superiores”.

Esta nova forma de encarar a realidade organizacional implica algumas transformações na sua dinâmica interna, ou seja, deve atribuir mais responsabilidades às pessoas e descobrir como fazer “descer” na organização a tomada de decisão.

Ainda segundo Lampreia (1997:27), “todos os meios úteis devem ser utilizados para promover o empenho, a contribuição e a participação das pessoas: elas são a chave da mudança”. Todos devem participar e intervir no dia-a-dia da organização de forma a atingir os objectivos e resultados desejáveis. Sem o seu contributo, sem a agregação de todos os esforços, sem a participação activa, e, principalmente sem o compromisso individual de cada um, torna-se impossível que tal aconteça.

Sendo certo que nenhuma organização atinge os seus objectivos sem a colaboração de todos quanto dela fazem parte, aos dirigentes cabe-lhes o papel impulsionador e motivador dos restantes colaboradores. Com maior autonomia de gestão para a construção de estratégias de actuação, ao dirigente é-lhe atribuída maior responsabilização pelos resultados apresentados em cada ciclo anual de avaliação.

Temos vindo a discutir os aspectos mais relevantes na temática da liderança na A.P., e dos que nos parecem ser os desafios que se colocam aos seus dirigentes. Enquadrámos os diferentes estilos de liderança e suas dimensões na A.P., em geral, e no ISS, I.P. – C.D., em particular. Para que o nosso estudo fique mais completo, importa abordar em seguida as questões relacionadas com a reforma da Administração Pública e sua modernização.

## **2.2. - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA**

*Nos últimos anos, assistimos ao crescimento do interesse pelos estudos das ciências administrativas e pela perspectiva global do estudo da Administração Pública. Este interesse levou muitos de nós à redescoberta da Administração Pública como uma realidade complexa e multidisciplinar que, por isso, implica uma abordagem pluriconceptual: histórica, jurídica, e económica, estatística, política, filosófica, etc.*

Moreira (2002:39)

### **2.2.1. – A reforma do Estado e da gestão pública em Portugal**

Com vista ao melhoramento da A.P. e consequente implementação de estratégias e teorias modernas de organização da A.P. surge, em 1960, o Secretariado da Reforma Administrativa, que espelhava as vontades de proceder a reformas de todas as estruturas administrativas, ainda que vivêssemos em pleno Estado Novo.

O Estado Novo tinha como característica principal o facto de ser um Estado administrativo, com a inexistência de pluralismos partidário e onde a Assembleia Nacional exercia funções quase meramente decorativas. Portugal, antes do 25 de Abril de 74, vivia num regime altamente centralizado, tendo sido posteriormente substituído por um processo revolucionário que acabou por dar lugar a uma democracia moderna. Um processo que incentivou mudanças de mentalidades no relacionamento do Estado com os cidadãos. Mudanças que impulsionaram um conjunto de processos de reformas na A.P., fruto dos novos valores democráticos que se começavam a instituir na sociedade.

A Administração Pública Portuguesa começou a ser solicitada para novos desafios que atravessavam regimes políticos e diferentes culturas, cujos grandes vectores de reformas se encontram actualmente em curso e caracterizam-se pela desconcentração e descentralização administrativa, pela gestão e qualificação de recursos humanos e simplificação dos procedimentos administrativos, contando com a colaboração das novas tecnologias de informação e comunicação. A democracia arrasta o impulso reformador, despoletado por necessidades de democratização do País, esperando assim criar condições para o desenvolvimento económico.

Só a partir dos anos 80 é que assistimos às tentativas de definição de um novo modelo de Estado e de A.P. com a apresentação de estratégias de reformas

caracterizadas pela gestão por objectivos, com relevância ao papel do cidadão e do funcionário.

Neste âmbito, e a título de exemplo, podemos fazer referência aos programas de reforma fiscal, às privatizações, às reformas no âmbito do Orçamento de Estado e das Finanças em particular (reforma da contabilidade pública e do tribunal de contas).

Foi igualmente criado um programa de modernização administrativa, com ênfase para a qualidade, eficácia e eficiência dos serviços públicos, com especial relevo à função pública, responsabilizando os próprios serviços.

A adesão de Portugal à União Europeia em 1986 influenciou, na sua história mais recente, a modernização da A.P. Portuguesa, através de processos profundos de mudança. A integração na União Europeia levou ao desaparecimento das fronteiras com os Países que a integram, criando-se um clima de maior competitividade e consequentemente a necessidade de modernizar todo o sector público.

Surge então em 1986 o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) que estava encarregue de promover a modernização administrativa, desempenhando um papel animador, fornecendo conselhos técnicos e ao mesmo tempo servindo de avaliador da implementação das medidas de modernização definidas. Podemos mesmo referir que o SMA era uma “plataforma” encorajadora de apoio aos serviços públicos.

Para Moreira (2008:102), “este movimento caracteriza-se por uma visão mais pragmática na forma de lidar com os problemas da Administração Pública e por preocupações ligadas à orientação para resultados e clientes, mudanças de valores e atitudes, e também a qualidade dos serviços e a avaliação de desempenho”.

Com a chegada ao poder dos governos socialistas na década de 90, surgem fortes influências de ideias. Adopta-se uma abordagem tida como mais eclética que se traduziu em políticas baseadas em exigências de maior produtividade, de melhor qualidade de serviços e de bens oferecidos aos cidadãos. Ao mesmo tempo na necessidade de dotar a A.P. de funcionários com grau de motivação bastante mais elevado e altamente qualificados, sem esquecer o recurso às tecnologias de informação e comunicação. Estas iniciativas foram encetadas pelo XIV Governo Constitucional, liderado por António Guterres, com a criação do Ministério da Reforma



e da Administração, que acompanhou os processos inerentes à desburocratização da Administração Pública.

Daí que a qualidade de serviço passe a ser objecto de enorme preocupação assim como as relações entre cidadãos e a máquina estatal, bem como a constante procura de melhores serviços públicos sugerindo para tal medidas capazes de dar corpo a estas preocupações.

Com a racionalização das actividades do Estado e contenção de despesas, surge em 2004, a resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, que comporta um conjunto de medidas e estabelece os seguintes eixos prioritários:

1. Clarificação das funções essenciais do Estado - Menos Estado, Melhor Estado;
2. Introdução de modelos que proporcionam a responsabilização pela obtenção de resultados - gestão por objectivos, liderança e responsabilização.

Podemos contudo dizer que o último grande impulso na reforma da A.P. se deu na opinião de Moreira (2008:103), com a chegada do XVII Governo, presidido por José Sócrates. Num ambiente de crise, instalado desde o ano de 2001, as reformas impostas pretendiam caminhar no sentido de tornar sustentáveis a curto/médio prazo as estruturas burocráticas.

Estamos assim perante uma nova cultura na A.P. em Portugal com a introdução e promoção de políticas de qualificação e responsabilização, promovendo-se o acréscimo da eficácia e da eficiência, aumentando a qualidade dos serviços públicos e orientando-os para resultados. A crescente preocupação na defesa dos direitos dos cidadãos, as crescentes exigências dos mesmos e respeito pelas suas necessidades, conduziu Portugal para novos valores sociais. Cultura que se assumia como sendo orientada para o cidadão, com ênfase na introdução de novas tecnologias de informação e na necessidade premente de limitar a despesa pública. Factores que, pelo menos até à manifestação da actual crise económica e financeira, influenciaram a governação pública em Portugal.

Depois deste muito breve apanhado da história das tentativas de reforma do Estado e da Administração Pública em Portugal, nomeadamente no decorrer das últimas três décadas, iremos em seguida debruçarmo-nos sobre questões que de forma mais específica caracterizam a modernização da A.P. Portuguesa.

### **2.2.2. – Modernização da Administração Pública Portuguesa**

Muitos foram os países que nos finais do século XX procederam à introdução de reformas administrativas que se transformavam em políticas públicas de enorme visibilidade.

Seguindo a linha de pensamento de Vasconcelos (2008:186), o caso emblemático no processo de modernização da A.P. foi o aparecimento, em 1979, do New Public Management (NPM) que – tendo como enfoque central a transferência dos conhecimentos desenvolvidos no sector privado para o sector público – inspirou as reformas administrativas em vários países. Diversas foram as razões que justificaram a necessidade de proceder à modernização pública, e das quais passamos a citar a seguintes:

- a) Insatisfação dos cidadãos e dos utentes com o desempenho da Administração Pública;
- b) Dificuldades financeiras do Estado, obrigando a limitar a extensão do aparelho administrativo e a reduzir os seus custos;
- c) Crescente interacção com entidades supra-nacionais no âmbito da globalização económica e política, particularmente no caso da União Europeia.

No caso Português, nas duas últimas décadas, Portugal assumiu, de forma determinante, o grande desafio de adequar a A.P. à evolução e exigências da sociedade (nas suas vertentes culturais, sociais e económicos), através de vários factores adjacentes ao conceito de modernização.

Este lote de factores que influenciaram a gestão pública, decorrentes da afirmação de novos valores sociais e de uma cultura de serviço público orientado para o cidadão, a par da necessidade de limitar a despesa pública, exigiu a racionalização e optimização dos recursos ao dispor da Administração Pública. Esta ideia é defendida por Azevedo (2007:12), ao referir que “na evolução pragmática da reforma da Administração Pública, os sucessivos governos consideram que para o desenvolvimento do país deverá ser exigida à Administração Pública uma gestão orientada por objectivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas estruturadas em modelos flexíveis, liderados com responsabilidade e dispondo de recursos humanos motivados e qualificados.”

À semelhança de outros países, a A.P. em Portugal é um sector que apresenta uma grande oferta de bens e serviços ao cidadão, devendo dedicar atenção às questões da qualidade, nomeadamente, ao nível da satisfação dos seus clientes, pois estes assumem o duplo papel de contribuintes e de beneficiários. Azevedo (2007:21) vai ainda mais longe ao referir que “a Administração Pública, por intermédio dos seus dirigentes e colaboradores (utentes – munícipes – pacientes – requerentes), deve aderir e acompanhar o movimento da qualidade, a fim de proporcionar aos cidadãos os melhores serviços, isto é, o serviço mais adequado a cada cliente”.

No âmbito da reforma administrativa e consequente modernização da A.P., considerámos como mais importantes no âmbito do nosso trabalho, as seguintes áreas:

1. Alteração dos procedimentos administrativos;
2. As novas tecnologias de informação e comunicação;
3. O desafio da mudança dos recursos humanos.

Passando a uma análise pormenorizada dos itens referenciados, podemos dizer que em relação à alteração dos procedimentos administrativos e, à semelhança de outros países europeus, Portugal foi conduzido à alteração das funções que a A.P. deve realizar nos demais sectores da vida colectiva. Estas alterações surgem pela afirmação de novos valores sociais, próprios das modernas sociedades democráticas. Verifica-se uma crescente preocupação de defesa de direitos dos cidadãos e respeito pelas suas necessidades no que concerne aos serviços oferecidos pela Administração Pública. Acentua-se um modelo que aproxime a A.P. aos utentes pela prestação de melhores serviços. Esta melhoria resulta da desburocratização de procedimentos administrativos e pelo aumento da qualidade, eficácia e eficiência do funcionamento do aparelho administrativo do Estado.

Como marco fundamental neste movimento reformador e de modernização administrativa, a Constituição de 1976 veio consagrar aspectos como direitos e garantias dos cidadãos perante a A.P. Podemos, a título de exemplo referir:

- Direito à informação;
- Direito de acesso aos arquivos e registos administrativos;
- Direito à notificação dos actos administrativos e sua fundamentação;

- Direito à tutela judicial dos seus direitos ou interesses legalmente protegidos e a impugnação de quaisquer actos que os lesem.

No seguimento desta tendência, várias foram as medidas legislativas tomadas nestas áreas e das quais destacamos as seguintes:

- Código de Procedimento Administrativo;
- Lojas de cidadão;
- Centro de formalidades de empresas.

Estas medidas aplicaram-se a todos os sectores da A.P. Portuguesa, permitindo a prestação de um serviço melhor, com mais qualidade, mais eficiente e eficaz ao cidadão.

Os serviços oferecidos pelo ISS, I.P. – C.D. também se podem encontrar nas lojas do cidadão e no centro de formalidades. No entanto, as políticas internas do ISS, I.P. – C.D. vão mais longe na desburocratização dos procedimentos administrativos. São incrementados projectos caracterizados pela simplificação de processos administrativos que visam assegurar o cumprimento de requisitos e a melhoria contínua na satisfação das necessidades de cada cidadão, através da prestação de um serviço eficiente e eficaz. Nesta linha de raciocínio podemos apontar como exemplo o projecto SCORE, cujo objectivo principal foi reestruturar e modernizar o ISS, I.P. através da criação de serviços comuns.

Voltando agora a nossa atenção para as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), podemos afirmar que Portugal tem apostado, desde 1995, na generalização do acesso a estas ferramentas.

Lucas (2000:249), diz-nos que a A.P., embora em determinada altura, tenha conseguido ser inovadora dentro do País, quando se adiantou na informatização de importantes sectores específicos (registo de identificação civil e cobrança de impostos, nomeadamente), não soube, “atempadamente, fazer das novas tecnologias instrumento decisivo de mudança, limitando-se a procurar (muitas vezes sem o conseguir) aumento de eficiência interna nos velhos processos e ignorando as potencialidades das novas ferramentas na melhoria da eficácia global e na reformulação das interfaces com os seus clientes individuais e colectivos (...)”. No entanto e ainda segundo o mesmo autor (2000:250), “(...) o País, em geral, e a

Administração Pública, em particular, deram passos importantes para a correcção do seu atraso nestas matérias. À semelhança daquilo que fizeram outros países, com os Estados Unidos da América a servir de referência, o governo chamou a si a dinamização de projectos conducentes à inserção de Portugal na designada sociedade de informação.”

A implementação e utilização das TIC, tanto por particulares como pela A.P. na sua relação com os serviços públicos, constituem sempre um suporte no processo da modernização, nomeadamente nas implicações ao nível de procedimentos e rotinas de trabalho e na simplificação do relacionamento da A.P. com os seus utentes.

Lucas (2000:253), refere-nos ainda que “conhecida que é a intenção do Governo de aproximar a administração dos cidadãos através de medidas de descentralização e sabendo-se o papel nuclear que as tecnologias de informação e de comunicação podem desempenhar neste processo, caberá a todos quanto têm responsabilidades na gestão pública aproveitar a oportunidade”.

Neste contexto, e para o desenvolvimento de uma política de modernização e aproximação do cidadão com o Estado, várias foram as medidas tomadas, e das quais destacamos as seguintes:

- Criação da Infocid – Tem como objectivo disponibilizar a informação básica sobre direitos, obrigações e procedimentos entre eles e a A.P.<sup>6</sup>;
- Disponibilização na Internet da informação produzida pela A.P.<sup>7</sup>.
- Criação de um endereço electrónico nos serviços e organismos do Estado para efeito de contacto por parte dos cidadãos e de entidades públicas e privadas<sup>8</sup>.
- Adopção de um procedimento generalizado para a aquisição de serviços e de bens por meio electrónico<sup>9</sup>.
- Constituição de um sítio na internet para publicitação dos concursos de pessoal na A.P., permitindo “certa” transparência dos procedimentos de recrutamento;

---

<sup>6</sup> Resolução n.º 18/91, de 31 de Maio

<sup>7</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/99, de 25 de Agosto

<sup>8</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/98 de 06 de Maio

<sup>9</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 143/2000, de 27 de Setembro

Nesta linha de pensamento, Neves (2002:64) diz-nos que “(...) as TIC e os sistemas de informação e comunicação que as utilizam podem contribuir para apoiar a gestão na sua dimensão estratégica e de acção quotidiana, melhorar a gestão de recursos, suportar os processos produtivos e desenvolver novos modelos organizacionais, influenciando mesmo o incremento de novos valores culturais”.

No nosso caso concreto, o ISS, I.P. – C.D. tem apostado fortemente na utilização das novas TIC. Hoje, pela nossa experiência profissional, constatamos que todos os funcionários recebem, através de correio electrónico pessoal, publicação diária informatizada com os assuntos e legislação mais relevante para o bom desempenho das tarefas diárias. O uso das TIC proporcionou ainda ao ISS, I.P. – C.D. a criação do CALL-CENTER e o desenvolvimento do projecto SCORE, cujo objectivo principal é reestruturar e modernizar o ISS, I.P. – C.D..

No III capítulo, teremos a oportunidade de verificar as impressões que os dirigentes intermédios e colaboradores manifestam relativamente a esta temática. Tentaremos perceber qual o grau de dificuldade ou facilidade que estes dirigentes têm em relação ao manuseamento destas ferramentas.

As novas TIC desenvolveram uma realidade diferente, denominada sociedade de informação, que se caracteriza por ser organizada em rede, colocando as diversas tecnologias ao serviço das pessoas e permitindo uma maior aproximação entre Estado, cidadãos e instituições e potenciando a eficácia da máquina administrativa.

Partindo agora para uma análise aos desafios de mudança que se colocam ao nível dos recursos humanos, podemos aferir que os modelos estatutários da A.P., a rigidez dos instrumentos disponíveis em paralelo com as garantias excessivas dos funcionários, têm colocado imensos entraves e dificuldades na gestão de recursos humanos, mais especificamente na aplicação de novos instrumentos.

Para Teresa Nunes, Directora Geral da Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, “os recursos humanos são o principal capital de qualquer organização seja ela pública ou privada, não o podendo deixar de ser também para a Administração Pública, na sua globalidade”, considerando ainda que, “o seu planeamento é uma tarefa fundamental para o cumprimento da missão, da estratégia e dos objectivos de qualquer organização e por maioria de razão para a Administração Pública, atendendo à sua finalidade e dimensão.” (Nunes, 2005:7)

Podemos identificar como instrumentos de mudanças no âmbito dos recursos humanos, a aplicação de novos métodos de avaliação de desempenho, a mobilidade de pessoal e a introdução de mudanças no comportamento das pessoas.

Numa primeira fase, existiu a preocupação de introduzir um conjunto de reformas na A.P. que “dignificassem o emprego público”. Afinal, as pessoas que trabalham na A.P. são a sua maior riqueza.

São elas que no dia-a-dia, nas demais carreiras e funções que constituem os serviços públicos, asseguram e executam a prestação do serviço público com o objectivo dos interesses gerais.

Para realçar a importância dos recursos humanos para a A.P., na “Nota de Abertura” feita para o INA, enquanto Ministro do Estado e das Finanças, Teixeira do Santos considerou que “a gestão dos recursos humanos é muito importante na execução das políticas públicas, quer na condução de assuntos correntes, quer na preparação e aplicação de reformas que a sociedade em cada momento exige para adequada resposta a novos desafios”. (Santos, 2005:5)

Várias foram as medidas que contribuíram para importantes mudanças no que respeita aos recursos humanos da A.P.. Destacamos quatro: recrutamento, selecção, avaliação de pessoal e, por último, a formação.

Incidindo a sua atenção sobre a questão do recrutamento, selecção e avaliação de pessoal, Chiavenato (1995:91) defende “(...) que tantos os indivíduos como as organizações possuem objectivos a alcançar.” O referido autor diz-nos ainda que “(...) as organizações recrutam e seleccionam os seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objectivos organizacionais. Todavia, os recursos humanos que são seleccionados e recrutados têm objectivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.”

Com a excepção dos cargos de direcção e com o intuito da democratização da função pública e consequente melhoria dos recursos humanos, em 1982, foi introduzido o primeiro diploma que instituiu o concurso como forma de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros da Administração Pública Portuguesa. Este preceito constitucional determina o acesso ao emprego público de todos os cidadãos, em igualdade de condições ao exercício dessas funções.

Posteriormente, com o desígnio de tornar flexível a gestão de pessoal na A.P.,

aparece a modalidade do contrato individual de trabalho, que adopta as regras de direito comum à A.P., através da publicação da Lei n.º 23/2004, de 22/06, procurando ser uma alternativa ao regime vigente.

Em 2008 entra em vigor a Lei n.º 12-A/2008, de 27/02, que ao estabelecer os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, veio alterar a forma de contratação dos trabalhadores da A.P., independentemente da modalidade de vinculação e de constituição da relação jurídica de emprego público.<sup>10</sup>

O contrato de trabalho em funções públicas foi aprovado em 11 de Setembro de 2008, através da Lei 59/2008, cujo âmbito da sua aplicação é o que se encontra definido no artigo n.º 3<sup>11</sup> da Lei n.º 12-A/2008. Verifica-se a proximidade entre o regime público e o regime privado, abrindo novos mecanismos de gestão, nomeadamente uma maior responsabilização dos dirigentes e introdução de uma cultura gestonária.

Estas mudanças foram acompanhadas pela implementação de novos modelos de avaliação dos funcionários que integram os quadros da Administração Pública. Actualmente, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública, designado por SIADAP.

Esta Lei aplica-se a todos os serviços da administração directa e indirecta do Estado, e comporta os seguintes subsistemas:

- a) SIADAP 1 – Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública;
- b) SIADAP 2 – Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública;
- c) SIADAP 3 – Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública.

Em relação ao modelo de avaliação de desempenho em apreço, tivemos a preocupação de, junto dos nossos inquiridos, perceber qual percepção dos mesmos sobre a temática. No capítulo seguinte teremos oportunidade de verificar se os

---

<sup>10</sup> Resulta do disposto no artigo n.º 2 da Lei 12-A/2008



dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. concordam com alguns dos aspectos referenciados no diploma SIADAP.

Temos vindo a identificar um conjunto de alterações que se verificaram ao nível dos recursos humanos, nomeadamente no domínio do recrutamento de pessoal e no domínio da modalidade de avaliação de desempenho. Falta, para completar este quadro de análise, reflectirmos sobre outro aspecto que assumiu primordial importância no âmbito dos recursos humanos: a formação.

Com o objectivo de dotar os seus quadros de funcionários qualificados, a formação tem sido um dos vectores mais importantes da nova A.P. e objecto de grande intervenção do Estado.

Rodrigues (1988:147) defende que a “interligação entre a formação e estratégia assume uma importância particular no decurso de processos de investimento se considerarmos que a formação tem de ser equacionada estrategicamente como um investimento.”

Mais que possuir conhecimentos específicos e especializados torna-se necessário adquirir um conjunto de competências genéricas como a capacidade de absorver novos conhecimentos, a flexibilidade, a autonomia, a liderança, a capacidade para trabalhar em equipa, a rapidez de abordar e resolver problemas e a capacidade de comunicar.

A formação assume a sua principal atenção na qualificação de recursos humanos, tornando-se um instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade de serviços, e contribuindo de forma substancial para a prossecução dos objectivos que lhe são propostos.

Regulada pelo Decreto-Lei n.º 50/98, de 11/03, a formação profissional é encarada como um direito e como um dever por parte dos funcionários públicos. O citado diploma, logo na sua *introdução*, considera como objectivo estratégico a “qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos na Administração Pública, através de uma política adequada de carreiras, remunerações e formação profissional.”

---

<sup>11</sup> Este artigo é constituído por 5 alíneas que especifica o âmbito da aplicação do diploma em apreço

Ainda de acordo com o referido Decreto-Lei, são objectivos da formação:

- Aumentar a eficácia, eficiência e qualidade de serviços;
- Melhorar o desempenho profissional, fomentando a criatividade, inovação, espírito de iniciativa e espírito crítico;
- O acesso, ingresso e intercomunicabilidade de carreiras;
- A mobilidade de efectivos, realização profissional e pessoal;
- O complemento dos conhecimentos adquiridos no sistema educativo.

Compete aos serviços e aos seus dirigentes elaborar o diagnóstico das necessidades de formação dos seus funcionários, devendo proporcionar aos mesmos a frequência das demais acções de formação, bem como, autorizar, até ao limite de um crédito de 35 horas, a autoformação. Relativamente a esta questão, iremos tentar apurar, no capítulo III, se os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. manifestam interesse no cumprimento destas normas e se demonstram preocupação no levantamento das necessidades de formação.

Outro aspecto relevante na questão da formação foi a criação do Instituto Nacional de Administração (INA) e o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) que contribuíram, através de cursos de curta duração, de forma cabal para a formação dos funcionários da Administração Pública.

O INA tem como objectivos a modernização da A.P. e a valorização dos recursos humanos, desempenhando um papel primordial na formação dos dirigentes da A.P. Portuguesa. O novo estatuto dos dirigentes da A.P. obriga inclusive à formação profissional de todos os dirigentes, pela frequência de Curso de Alta Direcção em Administração Pública (CADAP). Conforme podemos verificar no site do INA, estes cursos visam dotar os quadros da A.P. de competências formando profissionais detentores de cultura orientada para a gestão. Nesta linha de pensamento, teremos, oportunidade de averiguar o grau de importância que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. atribuem aos cursos ministrados pelo INA.

Como metodologia para atingir os objectivos estratégicos e diferenciados do saber fazer com competências adquiridas, à formação profissional é reconhecida primordial importância enquanto espaço privilegiado na aquisição de conhecimentos. Existe assim a necessidade de dotarmos os recursos humanos da A.P. de competências

técnicas e pessoais que permitam um desempenho eficiente e eficaz.

Muitas questões e muitos desafios são hoje colocados à Administração Pública. Desafios que são de índole administrativo, e também de natureza muito mais abrangente. Nesta etapa de modernização da A.P., devem-se percorrer passos positivos com vista a alcançar uma A.P. eficaz e que sirva bem a sociedade em todos os seus vectores e a respectiva população.

Com as ferramentas intelectuais para enquadrar a A.P. no âmbito da boa governação, é necessário um novo perfil de “funcionário público”. O papel do Estado torna-se o de mais criador de condições ao desenvolvimento de uma sociedade responsável e mais livre, “onde os governos estejam ao serviço das pessoas e não estas ao serviço do governo” Moreira (2008:110). Ainda na opinião deste autor, “só assim se poderá dar efectivo cumprimento a uma máxima que está na moda no movimento que acompanha as reformas da A.P., as pessoas em primeiro lugar.” (2008:110)

Neste processo reformador com vista à modernização da A.P., nomeadamente nos aspectos já enunciados, as pessoas tornam-se no foco central e de maior relevância. Sem eles, sem a sua cooperação, dedicação e empenho, a A.P. dificilmente evoluirá no sentido de servir melhor o País.

### **2.3.- O ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE DA A.P.**

Após a vigência de dez anos do Decreto-Lei n.º 191 – F/79, de 26/06, o Decreto-Lei n.º 323/89, de 26/09 veio definir as regras do estatuto do pessoal dirigente da A.P. Portuguesa. Este decreto estabeleceu as competências próprias de cada dirigente, mencionando de forma genérica as respectivas funções.

A Lei n.º 13/97, de 23/05 veio alterar o estatuto de 1989 impondo a obrigatoriedade de concurso para cargos equivalentes ao de director de serviços e de chefe de divisão.

Posteriormente, o regime do estatuto de pessoal dirigente previsto na Lei n.º 02/2004, de 15/01 passou a admitir a possibilidade de nomeação de funcionários para o exercício de funções de dirigentes intermédios, afastando a obrigatoriedade da figura de concurso.

Pouco tempo depois, a Lei n.º 51/2005, de 30/08 veio alterar novamente o sistema de nomeação dos dirigentes intermédios. Este novo diploma obriga ainda os titulares de cargos dirigentes intermédios a frequentarem formação específica para Alta Direcção em Administração Pública (CADAP).

Visando critérios de qualidade, responsabilidade, eficácia e eficiência dos titulares dos cargos de dirigentes da A.P., a Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30/08, vem estabelecer regras e princípios de actuação dos dirigentes, com intuito de inserir cultura de mérito e exigência transversal de toda a Administração Pública.

No que concerne aos mecanismos para o recrutamento, os dirigentes de 1º Grau são recrutados por escolha de entre os licenciados, vinculados ou não à A.P., desde que reúnam um conjunto de características específicas previstas em Lei. Já os dirigentes de 2º Grau, nos quais se inserem os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D., são recrutados através de procedimento concursal, a divulgar na bolsa de emprego público e em órgão de imprensa de expansão nacional.

O provimento dos cargos é realizado através de comissão de serviço, por períodos de três anos, renováveis por iguais períodos, com excepção dos cargos de direcção superior de 1º grau. A constatação deste facto é referenciado por Rocha (2007:228) “(...) este passa agora por um procedimento concursal em que avulta a existência de um júri e a publicitação do cargo a preencher. Quanto aos dirigentes de topo a sua nomeação é política (...)”

Conforme o disposto nos artigos 3º, 4º e 5º da Lei n.º 51/2005, de 31 de Agosto, “é missão do pessoal dirigente garantir a prossecução das atribuições cometidas ao respectivo serviço, assegurando o seu bom desempenho através da optimização de recursos e promovendo a satisfação dos destinatários da sua actividade, devendo promover uma gestão orientada para resultados, de acordo com os objectivos anuais a alcançar, definindo os recursos a utilizar e os programas a desenvolver, aplicando de forma sistemática mecanismos de controlo e avaliação dos resultados”.

Com algumas excepções previstas em Lei, o dirigente exerce funções em regime de exclusividade, o que implica a incompatibilidade do cargo com qualquer outra função pública ou privada, remunerada ou não. Os dirigentes estão sujeitos ao regime de inibições e impedimentos previstos nas disposições reguladoras de conflitos de

interesses resultantes do exercício de funções públicas, devendo exercer as competências específicas conferidas por Lei, assim como as que lhes forem delegadas e subdelegadas pelo membro do Governo ou superior hierárquico.

Importa ainda salientar que questões como - nomeação em regime de substituição, cessação da comissão de serviço, indemnizações, estatuto remuneratório, apoio judiciário e o direito de acesso na carreira – encontram-se previstas na Lei que estabelece as normas e regras do estatuto do pessoal dirigente.

De forma global, os aspectos mais importantes previstos no estatuto de dirigente da administração pública e que se revestem de maior importância para o nosso trabalho encontram-se analisadas. No capítulo seguinte iremos tentar averiguar em que medida os actuais dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. concordam ou discordam com as normas previstas no diploma n.º 51/2005, mais concretamente em relação ao novo método de recrutamento dos dirigentes intermédios e à responsabilização pelos resultados obtidos.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

---

O Instituto de Segurança Social - IP comporta 18 Centros Distritais de Segurança Social e tem ao seu serviço 246 directores intermédios, conforme tabela nº. 3, cujos elementos nos foram fornecidos pelo próprio Instituto.

<b>ISS, I.P. - CENTROS DISTRITAIS</b>			
<b>Unidade Desconcentrada</b>	<b>Nº Colaboradores</b>	<b>Dirigentes de Unidade</b>	<b>Dirigentes de Núcleo</b>
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>Aveiro</b>	<b>674</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Braga</b>	<b>690</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Castelo Branco</b>	<b>478</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Guarda</b>	<b>218</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Lisboa</b>	<b>2234</b>	<b>6</b>	<b>22</b>
<b>Porto</b>	<b>1851</b>	<b>6</b>	<b>22</b>
<b>Setúbal</b>	<b>841</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Vila Real</b>	<b>233</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Bragança</b>	<b>231</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Coimbra</b>	<b>487</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Leiria</b>	<b>457</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Santarém</b>	<b>448</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Viseu</b>	<b>446</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Portalegre</b>	<b>262</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Faro</b>	<b>414</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Beja</b>	<b>243</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Viana Castelo</b>	<b>272</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Évora</b>	<b>320</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>10799</b>	<b>60</b>	<b>186</b>

Tabela n.º 3 – Relação do N.º. de colabores do ISS-IP e do N.º. de Dirigentes de Unidade e de Núcleo por C.D. do ISS-I.P.

### **3.1. - CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS RECURSOS HUMANOS DO ISS, I.P. – C.D.**

Para uma caracterização dos efectivos que constituem o quadro de pessoal do ISS, I.P. – C.D., centrámo-nos em 5 características que, para o âmbito do nosso trabalho, são aquelas que entendemos serem as mais relevantes.

Conforme descrevemos no capítulo I, o inquérito-questionário foi entregue aos colaboradores de todos os C.D., tendo sido obtidas 829 respostas do total da nossa população, dos quais retiramos as seguintes conclusões:

O n.º elevado de colaboradoras femininas, 83,5%, a contrastar com apenas 16,5% de colaboradores do sexo masculino é, no nosso entender, um dos dados apurados mais relevantes.

Já no que diz respeito à distribuição dos colaboradores por grupos etários verificamos que a maioria dos inquiridos se situa no intervalo entre os 36 aos 55 anos de idade, correspondendo a 60,2% do seu total. Importa ainda referir que existe uma percentagem muito semelhante entre os colaboradores com mais de 55 anos (19,8%), e os colaboradores mais novos (20,0 %).

Gráfico N.º 1

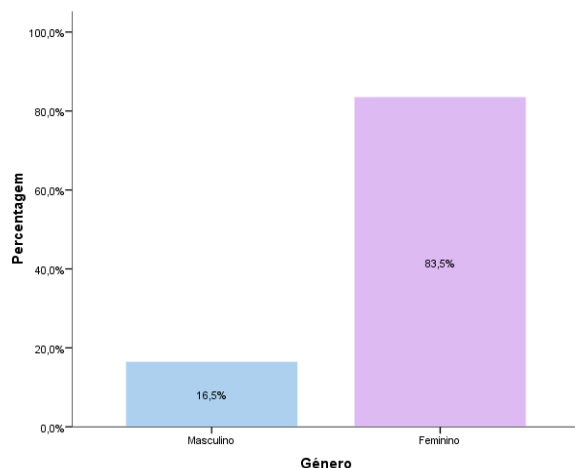
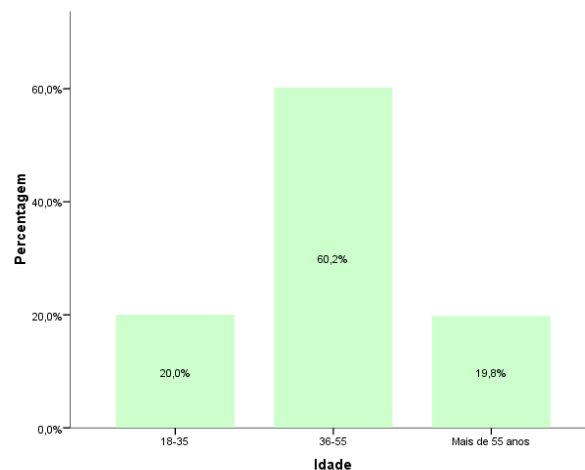


Gráfico N.º 2



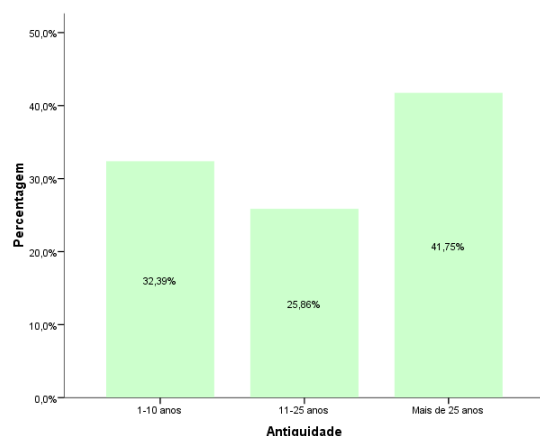
O gráfico n.º 3 dá-nos uma perspectiva da distribuição por antiguidade na Administração Pública. Destaca-se o facto de uma grande percentagem dos inquiridos ter vínculo com o ISS, I.P. – C.D. há mais de 25 anos. Este dado vai de encontro à ideia inicialmente desenvolvida, uma vez que durante longos anos não houve concursos externos para admissão e recrutamento de recursos humanos. Outro dado relevante é o facto de uma grande percentagem dos colaboradores inquiridos ter menos de 10 anos de vínculo ao ISS, I.P. – C.D., totalizando uma percentagem de 32,39%. Do gráfico n.º 3, conseguimos ainda apurar que 25,86% dos trabalhadores detêm uma antiguidade compreendida entre os 11 e os 25 anos.

Relativamente à distribuição por carreiras constatamos que a carreira com peso mais significativo é a de assistente técnica (68,1%). A carreira técnica superior regista

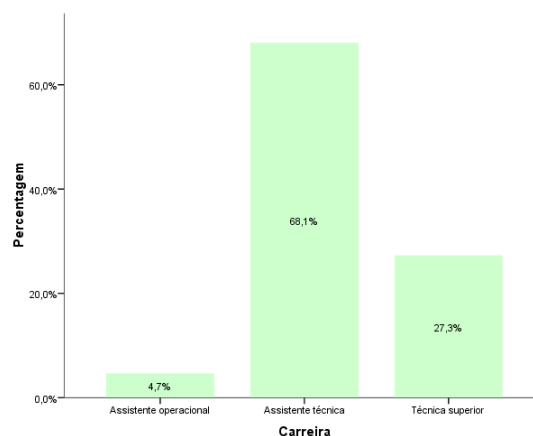


27,3% dos investigados, enquanto a carreira com menos efectivos inquiridos é a de assistente operacional com 4,7%, conforme gráfico n.º 4.

**Gráfico N.º 3**



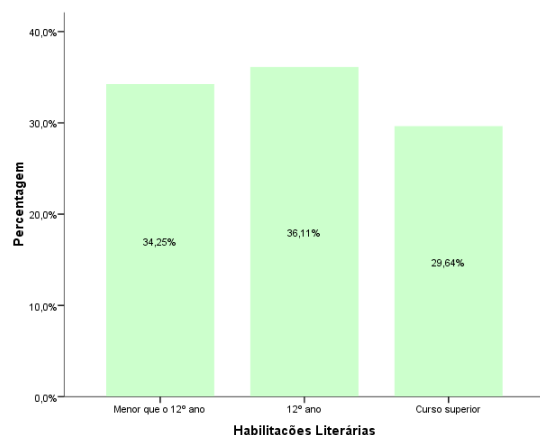
**Gráfico N.º 4**



A distribuição dos inquiridos por habilitações literárias aponta para um equilíbrio nas diferentes opções de escolha. Assim, constatamos que 34,25% dos colaboradores possui habilitações literárias inferiores ao 12.º ano e 36,11% detém o 12º ano de escolaridade. Estes resultados justificam-se em parte pelo facto de, durante os anos 70/80, o 9.º ano ser o nível de ensino exigível para o exercício de funções administrativas, o que já não acontece actualmente.

Com valor ligeiramente inferior, verificamos que 29,64% dos inquiridos possuem grau académico superior. Esta percentagem deve-se essencialmente ao facto do ISS-I.P. estar a dar preferência ao recrutamento para ingresso de técnicos superiores nos quadros actuais dos recursos humanos.

**Gráfico N.º 5**



### **3.2. – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES**

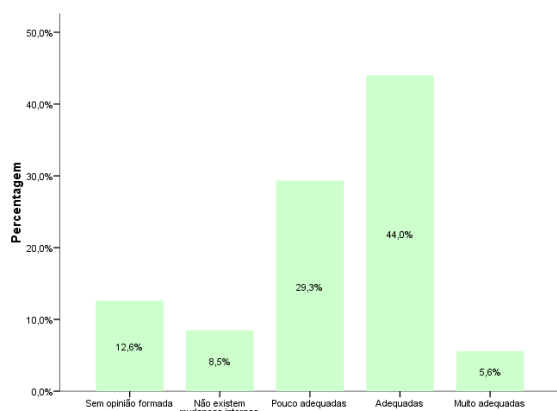
Na elaboração do nosso trabalho, e atendendo aos objectivos a que nos propusemos desde o início da sua construção, era imperativo auscultar, para além dos directores intermédios do ISS, I.P. – C.D., os colaboradores e subordinados de forma a obter *feedback* nas questões de interesse comum.

Este inquérito-questionário aos colaboradores é composto por 11 questões de resposta fechada, que nos permitem obter elementos que *a posteriori* serão confrontados com os dados obtidos no questionário dos dirigentes intermédios.

Após a recepção dos questionários e subsequente análise, concluímos que as mudanças internas implementadas ao nível dos recursos humanos são vistas pela maioria dos inquiridos como adequadas (44%), conforme podemos constatar no gráfico n.º 6.

Porém, existem 8,5% de colaboradores que não conseguem visualizar nenhum tipo de mudança interna e é importante referir que há mesmo uma grande proporção (29,3%) que apesar de notar essas mudanças, as acha pouco adequadas.

**Gráfico N.º 6**



**Questão 1: Com vista à obtenção de melhores resultados, considero que a implementação de mudanças internas (dentro do Núcleo/Unidade) ao nível da gestão dos recursos humanos (exemplos: promoção de mobilidades), promovidas pelos directores intermédios, são:**

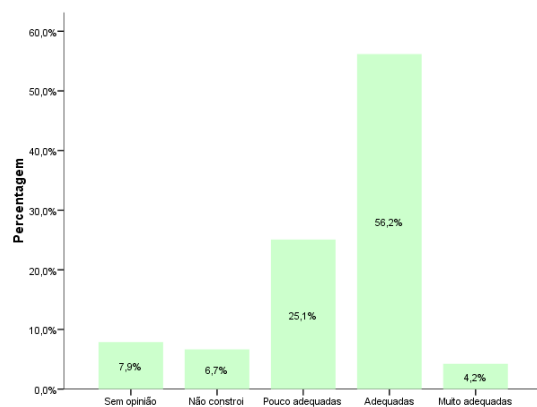
O ISS, I.P. – C.D. tem, no âmbito do PAISS, de estabelecer metas e objectivos a atingir anualmente. O plano de acção do Instituto de Segurança Social é elaborado de acordo com a metodologia aprovada pelo seu Conselho Directivo.

Neste contexto, e em função dos objectivos a atingir, os colaboradores consideram, maioritariamente (56,2%), que as estratégias de gestão implementadas pelos

dirigentes intermédios são adequadas. Apenas 4,2% avaliam essas estratégias como muito adequadas.

O gráfico n.º 7 indica-nos ainda que 25,1% considera-as pouco adequadas, e uma pequena percentagem, 6,7%, é da opinião de que os dirigentes intermédios, pura e simplesmente, não constroem estratégias de gestão. Por último, 7,9% não têm opinião formada em relação à questão em análise.

**Gráfico N.º 7**

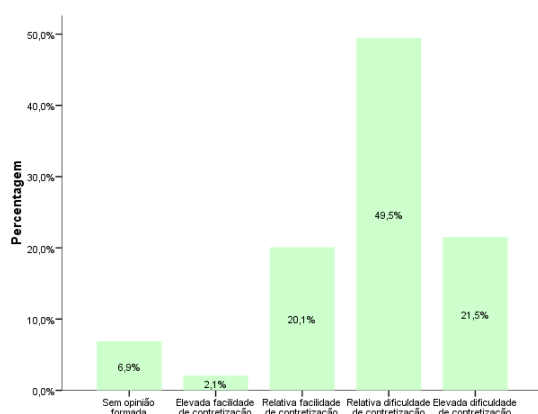


**Questão 2: Em função dos objectivos a atingir, a construção de estratégias de gestão e actuação elaboradas pelos directores intermédios são:**

No âmbito dos objectivos anuais estabelecidos pelo PAISS, os inquiridos são da opinião que os mesmos são de relativa dificuldade de concretização. Por outro lado, é curioso constatar que as estratégias para o alcance dos mesmos são consideradas adequadas. Especificando, 49,5% dos colaboradores acham que o grau de concretização dos objectivos anuais é de relativa dificuldade, sendo que, em oposição, 20,1% dos inquiridos os consideram de fáceis de concretizar.

Verificamos ainda a existência de uma acentuada percentagem de trabalhadores que avaliam os objectivos como sendo de elevada dificuldade de concretização. Já 6,9% nem sequer têm opinião formada e unicamente 2,1% consideram que são realizáveis com elevada facilidade.

Gráfico N.º 8



**Questão 3: Considero que o grau de concretização dos objectivos anuais, contratualizados com o meu director de Núcleo/Unidade, são:**

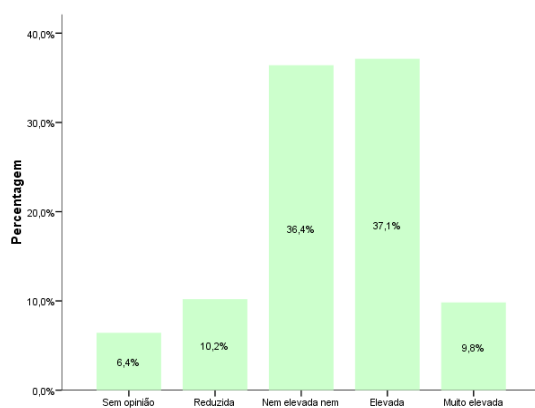
No âmbito da nossa investigação, tornava-se imperativo conhecer a percepção que os trabalhadores do ISS, I.P. – C.D. têm relativamente à capacidade que os dirigentes intermédios demonstram para os incentivar a atingir as metas a que se propõem anualmente.

Face às exigências cada vez maiores da sociedade civil, é impreterível que os serviços públicos estejam dotados de recursos humanos motivados e incentivados na persecução das tarefas que lhe são incumbidas. O dirigente, e no nosso caso particular, o dirigente intermédio, deve ter a capacidade de motivar os seus colaboradores no desempenho das respectivas funções, assumindo o papel chave na construção de equipas disciplinadas, motivadas, valorizando o espírito de grupo e de equipa.

Analisaremos de seguida o gráfico n.º 9. Para 36,4% dos indagados, os dirigentes intermédios apresentam uma capacidade de incentivo intermédia, nem elevada nem reduzida. Já 37,1% dos inquiridos encontram uma elevada capacidade de incentivar nesses mesmos dirigentes.

De opinião oposta, 9,8%, referem que os directores têm muita elevada capacidade de incentivo, enquanto 10,2% classificam-na como reduzida. Ainda sobre esta questão, somente 6,4% não apresentam qualquer opinião formada sobre o tema.

Gráfico N.º 9



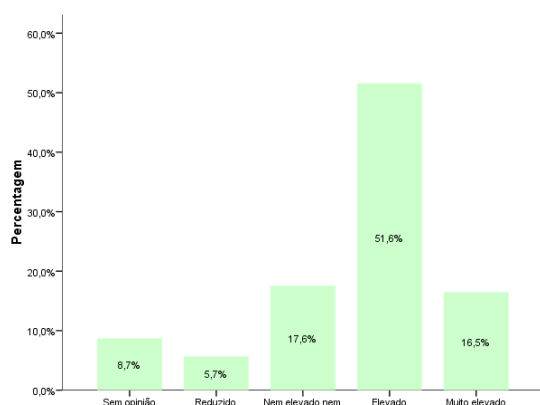
**Questão 4: A capacidade que o meu director de Núcleo/Unidade tem em incentivar os colaboradores para a concretização dos objectivos da Unidade/Núcleo é:**

Aos dirigentes intermédios deve ser dada autonomia para desenvolverem todas as suas estratégias a fim de atingirem os objectivos a que se propõem anualmente, sendo-lhes pedido que assumam a responsabilidade dos resultados obtidos. O próprio diploma que rege o estatuto de dirigente prevê essa situação, assim como o diploma de avaliação de desempenho – SIADAP 2 (conforme já tivemos oportunidade de verificar no capítulo II).

Relativamente ao grau de responsabilidade dos dirigentes intermédios, os colaboradores que responderam ao nosso inquérito-questionário têm uma percepção optimista, uma vez que os resultados obtidos indicam que, a maioria (51,6%) reconhecem que os dirigentes têm um elevado sentido de responsabilidade pelos desfechos obtidos na unidade/núcleo, sendo que 16,5% avaliam-nos com muito elevado grau de responsabilidade.

Pelo contrário, 17,6% consideram que o grau de responsabilidade não é nem elevado nem reduzido, enquanto 5,7% pensam que os directores apresentam um reduzido grau de responsabilidade pelos objectivos atingidos. Já 8,7% não referem qualquer opinião sobre a questão em análise.

Gráfico N.º 10



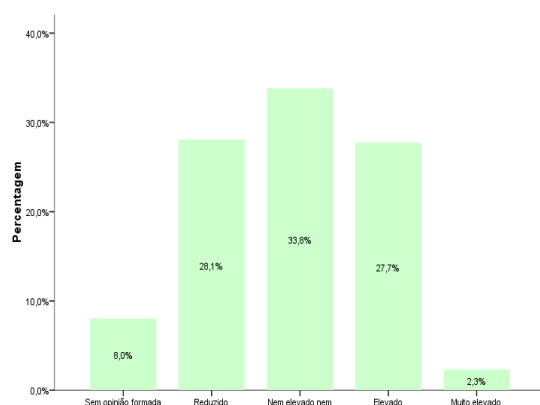
**Questão 5: O grau de responsabilidade do meu director de Núcleo/Unidade pelos resultados obtidos pela Unidade/Núcleo é:**

Como já fizemos referência, a reforma da A.P. tem como grandes linhas gerais o aumento da qualidade e eficácia dos serviços públicos e aumentar os seus níveis de eficiência, tendo por base promover a motivação e valorização dos trabalhadores e introduzir um novo conceito de avaliação do desempenho.

Como instrumento de avaliação de desempenho dos trabalhadores da A.P., o SIADAP é uma questão primordial na evolução profissional de qualquer trabalhador. Para o nosso estudo, torna-se crucial saber qual o sentimento que os trabalhadores têm em relação à aplicação que os seus superiores fazem deste instrumento de avaliação.

Através do gráfico n.º 11, observámos que 33,8% da população inquirida sente que o SIADAP é aplicado com moderada justiça (nem elevada nem reduzida). 27,7% assenta na opinião de que esse sistema de avaliação é usado com elevada justiça pelos seus superiores e só 2,3% acham que ele é aplicado com justiça muito elevada. De referir o n.º elevado de colaboradores (28,1%) que consideram que as chefias não fazem uma correcta e justa aplicação do sistema de avaliação em vigor. Sem opinião formada temos um valor de apenas 8,0%.

Gráfico N.º 11



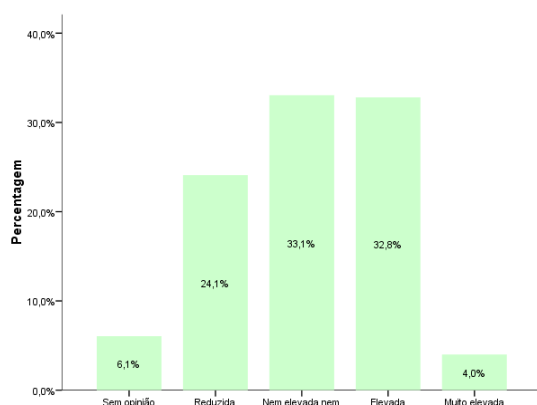
**Questão 6: O sentimento de que os directores intermédios fazem uma correcta e justa avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP – cultura de gestão por objectivos - compensação pelo mérito é:**

Com o intuito de qualificar os recursos humanos existentes, a formação tornou-se numa ferramenta privilegiada para a melhoria da qualidade de serviços prestados ao cidadão, contribuindo de forma clara para a prossecução dos objectivos que são fixados. A formação do quadro de pessoal é um instrumento de valorização para a Instituição como verificámos ao longo do capítulo II.

A formação assume um papel preponderante na nova maneira de “fazer gestão pública”. Assim, é nossa intenção saber que percepções têm os colaboradores do ISS-I.P. - C.D. acerca desta temática, nomeadamente no que concerne ao levantamento das necessidades de formação efectuado pelos dirigentes intermédios.

Analisando o gráfico n.º 12, verificámos que as opiniões dos colaboradores do ISS, I.P. – C.D. quanto à preocupação dos dirigentes em fazer um levantamento das necessidades de formação são muito divergentes pelo que podemos constatar que, se por um lado, 24% acha que é reduzida, por outro lado, 32.8% entendem que essa preocupação é elevada. A maior parte da população auscultada acha que essa preocupação é suficiente (nem elevada nem reduzida) e apenas 4% consideram que é muito elevada. Por fim, 6,1% não têm opinião formada.

Gráfico N.º 12



**Questão 7: A preocupação e o levantamento das necessidades de formação profissional e complementar para os colaboradores, efectuada pelos directores intermédios é:**

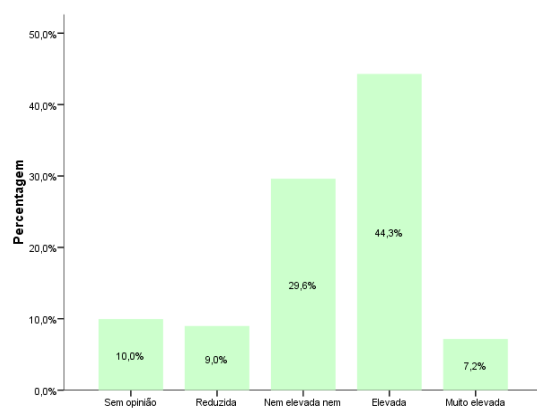
Com a crescente difusão das novas tecnologias de informação e comunicação nas diferentes esferas sociais, a sociedade de informação tem vindo a assumir-se como área central de intervenção na A.P. Com efeito, a integração nesta sociedade implica a interiorização, por parte de todos os seus intervenientes, da necessidade de participar e desenvolver conceitos e competências para a correcta aplicação destas novas ferramentas.

Procurámos identificar qual a ideia que os trabalhadores têm em relação ao manuseamento que os dirigentes intermédios fazem das novas tecnologias de informação e comunicação.

O gráfico n.º 13 demonstra o pensamento que os colaboradores têm em relação à utilização que os dirigentes intermédios fazem destas. Nem elevada nem reduzida é opinião de 29,6% dos inquiridos, enquanto 44,3% e 7,2% consideram que os mesmos têm uma elevada e muita elevada facilidade na utilização das TIC. Com opinião contrária, 9,0% dos trabalhadores considera reduzido o manuseamento das TIC pelos dirigentes, sendo que 10% dos colaboradores não apresentam opinião sobre o assunto em apreço.



Gráfico N.º 13



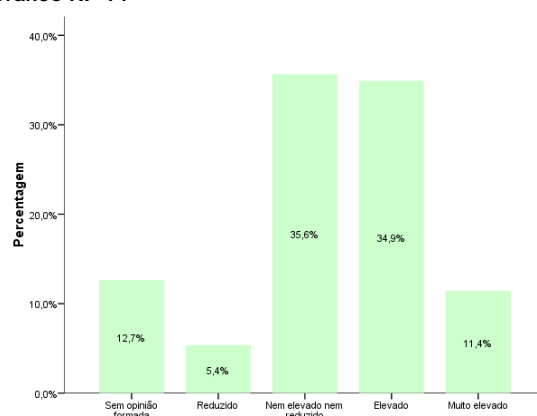
**Questão 8: A facilidade dos directores intermédios na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação é:**

Desde pequenos que somos confrontados com situações quer de conflitos, quer de *stress*. Inicialmente essas situações são pouco significativas, mas como as pessoas crescem, também os problemas crescem e se desenvolvem.

O cargo de dirigente intermédio implica uma série de responsabilidades e de contratempos diários. Torna-se por isso imperativo avaliar o nível de *stress* que os dirigentes intermédios apresentam aos “olhos” dos seus colaboradores.

Em situações de mudança e de crise, 11,4% dos inquiridos consideram que os dirigentes apresentam um grau de *stress* muito elevado e 34,9% elevado, o que não deixa de ser relevante. Para 35,6% dos indagados, os dirigentes têm um grau de *stress* relativo, nem elevado nem reduzido, enquanto somente 5,4% considera que os mesmos têm um reduzido grau de *stress*. 12,7% dos colaboradores não têm opinião formada.

Gráfico N.º 14

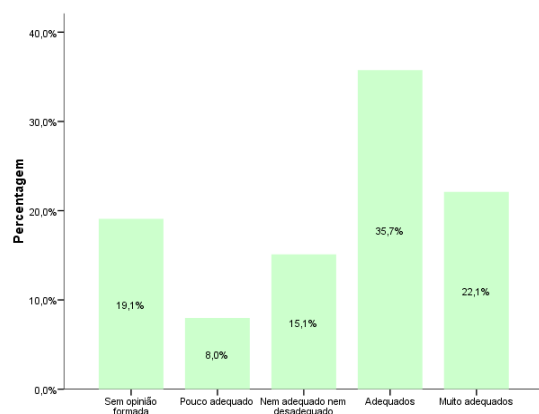


**Questão 9: O nível de stress em situações de crise e de mudança dos directores intermédios é:**

A Lei 51/2008, de 27 de Agosto veio estabelecer as regras para o exercício das funções de dirigente. A referida Lei determina a alteração do modelo da selecção dos titulares para exercício das funções de dirigente intermédio, tendo as clássicas nomeações sido substituídas por processos concursais, tornando-se relevante apurar as opiniões dos colaboradores sobre a matéria em apreço.

Através do gráfico n.º 15 podemos constatar que 35,7% da população inquirida é da opinião de que a implementação destes concursos é adequada e 22,1% consideram-nos mesmo muito adequados. Ao invés, 8,0% consideram que esse processo de selecção é pouco adequado e 15,1% observam essa questão do modo indiferente e acham que ele nem é adequado nem tão pouco desadequado. Sem opinião sobre o assunto, aparecem 19,1% dos auscultados.

**Gráfico N.º 15**

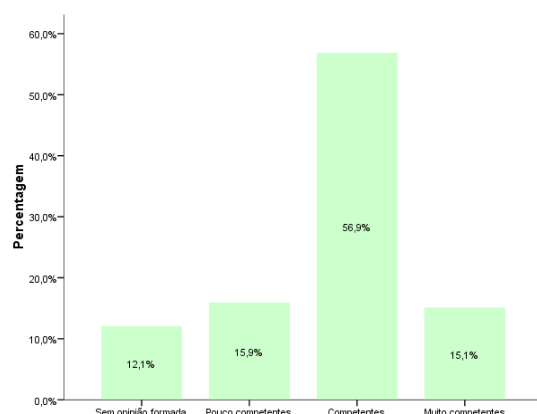


**Questão 10: Considero a introdução de processos concursais para o desempenho de cargos dirigentes intermédios (previsto no estatuto de dirigente) em detrimento das nomeações:**

A última questão do nosso inquérito-questionário permite-nos auferir da percepção que os colaboradores têm relativamente à competência dos directores intermédios no seu cômputo geral.

Do apuramento dos resultados, alteamos a equidade percentual entre os que consideram que os directores do ISS, I.P. – C.D. são pouco competentes (15,9%), e por outro lado os que os consideram muito competentes 15,1%. Assume uma posição relevante o facto de na maioria dos pesquisados existir a convicção de que os directores são competentes, com 56,9%. Não menos importante é o facto de 12,1% dos colaboradores não ter opinião formada.

Gráfico N.º 16



**Questão 11: De forma geral, considero os actuais directores intermédios:**

Após a leitura dos dados que recolhemos junto dos colaboradores do ISS, I.P. – C.D. passaremos a analisar os elementos do 2º inquérito-questionário, entregue a todos os dirigentes intermédios, e que nos dá a visão em diversas matérias daqueles que responderam ao questionário.

Serão abordados temas similares aos dissecados junto dos colaboradores e que *a posteriori* serão objecto de confronto directo e de respectiva análise.

### **3.3. - CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS DO ISS-IP – C.D.**

O nosso trabalho concentra-se num pequeno grupo de colaboradores, nomeadamente 246 dirigentes intermédios dos quadros ISS, I.P. – C.D., pelo que, seria essencial proceder à caracterização no geral desse grupo. Neste contexto, examinámos 5 características que julgámos de maior relevo para os objectivos a que nos propusemos. Procurámos assim identificar os indagados pelo género, pela idade, pela antiguidade, pelos anos em funções como dirigente intermédio e pelas habilitações literárias.

Em relação ao género dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. que responderam ao nosso questionário, verificamos que o “peso do sexo feminino” é substancialmente superior ao dos homens. Assim, as mulheres representam 61,2% da população pesquisada, correspondendo os restantes 38,8% ao sexo masculino.

Já no que diz respeito à distribuição dos inquiridos por grupos etários, e conforme gráfico n.º 18, facilmente concluímos que a maioria dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D., 56,4%, tem entre 36 anos e 55 anos de idade. Assume ainda relevância o

facto de 29,1% ter mais de 55 anos de idade. Somente 14,5% dos dirigentes tem menos de 35 anos de idade.

Considerando que os actuais dirigentes intermédios foram “escolhidos” para o desempenho do lugar por nomeação dos dirigentes máximos do serviço, e tendo em atenção o facto de conhecermos toda a estrutura do ISS-I.P., que resulta aliás da nossa experiência diária, estes dados não defraudaram as nossas expectativas iniciais.

Gráfico N.º 17

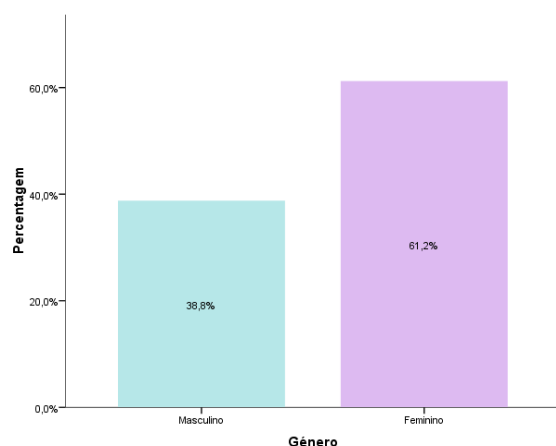
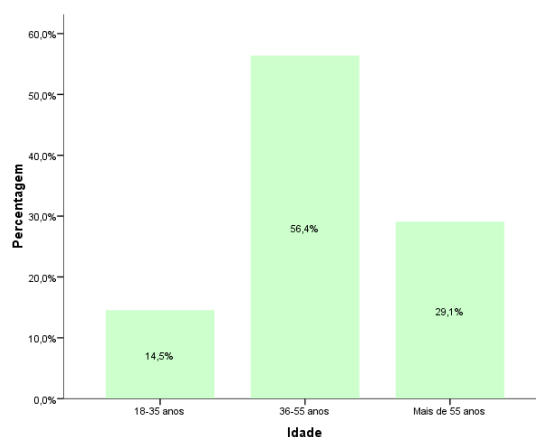


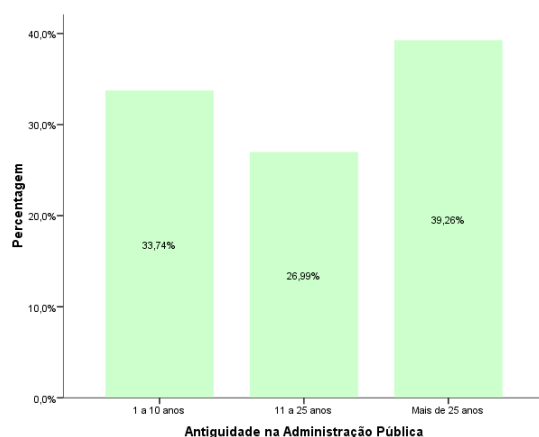
Gráfico N.º 18



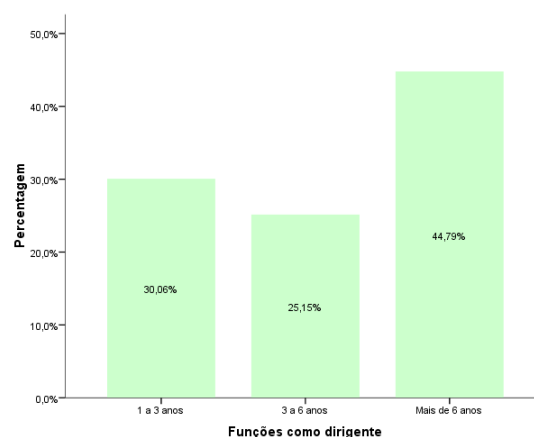
Relativamente à antiguidade na A.P., não se verificam grandes discrepâncias. Deste modo, 39,26% dos inquiridos estão afectos aos quadros da A.P. há mais de 25 anos. 33,74% estão há menos de 10 anos na A.P. e já 26,99% têm mais de 11 anos e menos de 25 anos de antiguidade.

Já no que se refere à antiguidade em funções como dirigente, apurámos que a grande maioria já executa estas funções há mais de 6 anos. Observámos ainda que 30,06% exerce há menos de 3 anos e que os restantes 25,15% dos dirigentes têm entre 3 e 6 anos de desempenho de funções de dirigentes.

**Gráfico N.º 19**



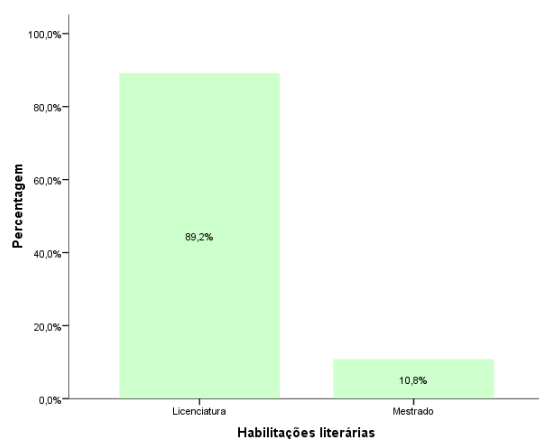
**Gráfico N.º 20**



No âmbito da caracterização geral dos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D., e apesar do estatuto do dirigente exigir como habilitações mínimas para o exercício de funções desta natureza a licenciatura, achámos importante saber que percentagem destes colaboradores é detentora de habilitações superiores à própria licenciatura.

O primeiro dado que transparece após análise do gráfico n.º 21, é o facto de nenhum dos dirigentes ter actualmente o doutoramento como habilitação literária. Na grande maioria, 89,2%, predomina a habilitação mínima exigida para o cargo, sendo que só 10,8% são detentores de mestrado.

**Gráfico N.º 21**



### **3.4. - ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS**

Na elaboração do inquérito-questionário para os dirigentes intermédios, tentámos envolver o máximo de questões inerentes aos desafios propostos pela nova A.P., cujas características já foram debatidas em capítulos anteriores.

A aplicação deste inquérito-questionário permite-nos, para além de obtermos a opinião dos inquiridos em relação a si próprios, obter, para as mesmas questões, a percepção que os indagados têm em relação aos colegas que desempenham as mesmas funções em unidade/núcleos diferentes. Estes dados oferecem-nos termos de comparação entre inquiridos e as ideias que estes têm sobre os demais dirigentes intermédios em questões similares.

Conforme já tivemos oportunidade de fazer alusão, e tendo como base de incisão a reestruturação e modernização, o ISS, I.P. – C.D. promoveu diversos projectos internos. Usámos como exemplo na aplicação do nosso inquérito-questionário o projecto SCORE, tentando perceber em que medida os inquiridos os avaliam.

Sobre esta questão, a maioria dos dirigentes intermédios inquiridos, considera que, na sua área de actuação, as mudanças resultantes destes projectos são adequadas (47,2%). Apenas 16, 6% as encaram como muito adequadas (16,6%), e para 21,5% nem são adequadas nem desadequadas. Para uma minoria, essas mudanças são mesmo pouco adequadas (9,8%).

Acompanhando agora o gráfico n.º 23, podemos tentar perceber a percepção que os indagados têm relativamente à mesma questão em comparação às diferentes unidades/núcleos. Verificamos desde logo uma percentagem elevada de perscrutados que não demonstram qualquer opinião (25,3%). Existe porém, uma notável percentagem de indivíduos que têm a noção que as mudanças que se verificam nas outras áreas de actuação são adequadas (39%) e mesmo muito adequadas (12,3%).

À semelhança da opinião que têm para as suas unidades/núcleos, são escassos os que consideram as mudanças em análise como pouco adequadas (6,5%). Já para 16,9% dos inquiridos, essas mudanças nem são adequadas nem desadequadas.

Gráfico N.º 22

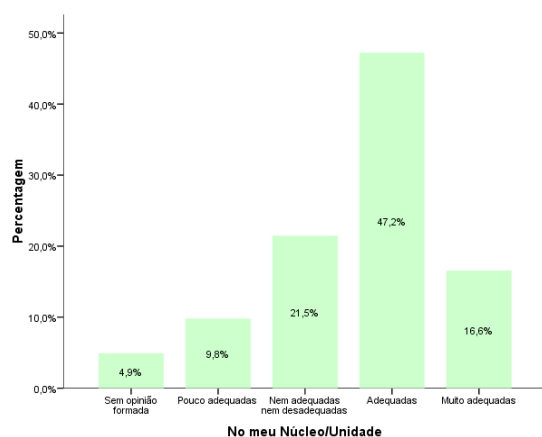
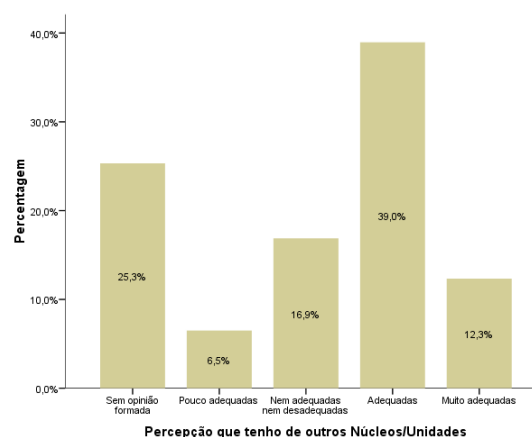


Gráfico N.º 23



**Questão 1: Em face da actual modernização e reestruturação do ISS-I.P., considera que as mudanças resultantes da implementação dos projectos SCORE - Serviços Comuns e Reengenharia de Processos – (criação de serviços comuns nas diversas áreas) são:**

A nova A.P. desenvolve a sua acção orientada no primado da cidadania, dirigida para o serviço ao cidadão. Neste contexto, e tendo como base os projectos referenciados na questão anterior, tentámos perceber como avaliam os dirigentes intermédios, ao nível dos procedimentos administrativos, as transformações e as medidas que resultam da implementação desses mesmos projectos.

Ao analisarmos o gráfico n.º 24 constatamos que, para a grande maioria dos consultados, essas transformações são adequadas (58,1%), tendo mesmo 12,5% considerado que essas mudanças são muito adequadas. Para 15% dos dirigentes questionados, as medidas de desburocratização e transformações ocorridas não são nem adequadas nem desadequadas e 10% consideram-nas mesmo pouco adequadas. Importa ainda fazer referência ao facto de 4,4% dos dirigentes não ter opinião formada sobre o assunto em discussão.

À semelhança da questão n.º 1, e conforme o gráfico n.º 25, uma avultada percentagem (26,3%) de dirigentes intermédios não tem qualquer opinião formada relativamente aos outros núcleos/unidades.

É de destacar os 48,7% que consideram as transformações, ao nível dos procedimentos administrativos, decorrentes do SCORE, adequadas nas outras áreas. Também é relevante a quantidade de inquiridos que as consideram mesmo muito adequadas (10,5%).

Ainda na questão em análise, observamos que uma pequena percentagem é da opinião que essas transformações nem são adequadas nem adequadas (7,9%), tendo mesmo sido avaliadas como pouco adequadas por 6,6%.

Gráfico N.º 24

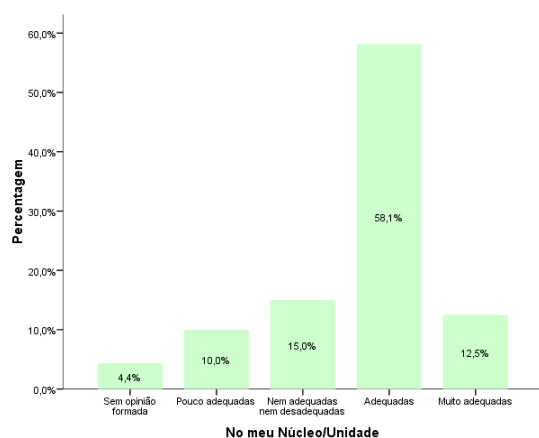
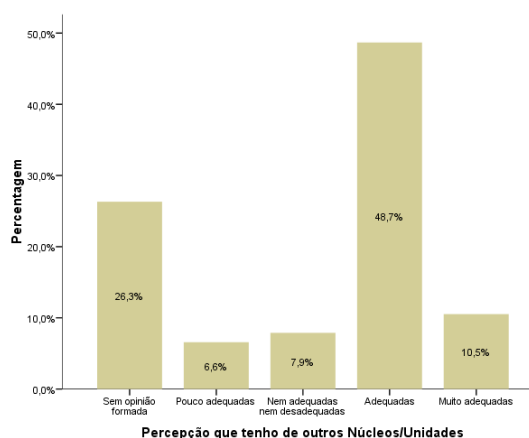


Gráfico N.º 25



**Questão 2: Considera que as medidas e transformações resultantes dos projectos SCORE para o desenvolvimento dos procedimentos administrativos são:**

No sentido de melhorar a qualidade e a celeridade dos serviços prestados pela A.P., as novas tecnologias de informação e comunicação assumiram um papel de primazia na construção de uma A.P. melhor e mais eficaz face às exigências da própria sociedade.

O desenvolvimento e a implementação das novas tecnologias de informação e comunicação permitem o aparecimento de políticas de modernização e aproximação do cidadão ao Estado.

Atentos a esta problemática, seria importante obter a opinião dos dirigentes intermédios em relação a casos concretos do ISS, I.P. – C.D., dando a título de exemplo, o aparecimento da Segurança Social Directa e do CALL-CENTER, como medidas promovidas e que se inserem no universo das novas TIC.

Assim, para a esmagadora maioria dos inquiridos, a introdução destas novas TIC no ISS, I.P. – C.D. são consideradas adequadas (44,8%), e muito adequadas (38%). Somente 11% as consideram nem adequadas nem desadequadas, sendo que apenas 6,1% as avaliam como pouco adequadas.

Em relação à percepção que têm nas outras áreas de actuação, e conforme podemos visualizar no gráfico n.º 27, verificamos que a opinião é semelhante à que têm para a



sua própria área senão vejamos, 44,5% e 25,8% (respectivamente) consideram que as novas TIC também são adequadas e/ou muito adequadas.

Nem adequadas nem desadequadas é a ideia que 11% dos dirigentes têm, enquanto para 8,4% as mudanças que resultam das novas TIC são mesmo pouco adequadas. Já 10,3% não manifestaram opinião.

Gráfico N.º 26

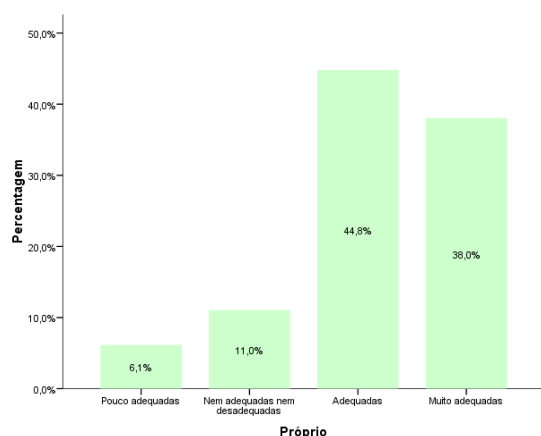
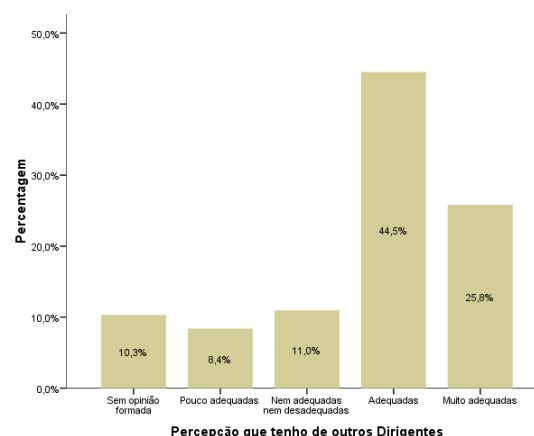


Gráfico N.º 27



**Questão 3: Considera que as mudanças resultantes da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação no ISS-IP (Exemplos: Segurança Social Directa e do Call Center) são:**

As novas tecnologias de informação e comunicação são utilizadas tanto pelas famílias, como pelos indivíduos, como também pela própria A.P.. A sua rápida difusão causa alterações no modo de vida das sociedades, assumindo capital importância no quotidiano colectivo e individual da actualidade. A difusão das novas TIC contribuiu para simplificar processos administrativos, proporcionando a redução de custos que lhes estão ou estavam associados.

O aparecimento destas novas ferramentas de trabalho leva à necessidade de adaptação e de aquisição de conhecimentos que facilitem o manuseamento das mesmas, de forma a obter delas o máximo rendimento.

Questionámos os dirigentes intermédios sobre a facilidade que têm na utilização das tecnologias de informação e comunicação, e com recurso ao gráfico n.º 28, concluímos que a esmagadora maioria dos inquiridos considera possuir elevada (58,8%) ou muita elevada facilidade (26,1%) na utilização destes instrumentos de trabalho. Ainda assim, 13,9% considera que nem é elevada nem reduzida a sua capacidade de trabalho com as TIC, enquanto só 1,2% considera reduzida essa capacidade.

No que diz respeito ao entendimento que têm sobre a aptidão dos outros dirigentes, verificamos que a maioria é da opinião que os mesmos têm capacidade elevada (49,4%) e, em n.º bastante inferior (6,4%), muito elevada. Já 20,5% considera que nem é elevada nem reduzida a capacidade dos outros colegas dirigentes. Curioso o facto de haver 3,8% a considerarem os seus colegas com aptidões reduzidas para lidarem com as novas tecnologias.

Para além de comprovarmos que há uma percentagem considerável que não manifestou opinião (19,9%), é de salientar que, a avaliação que os inquiridos fazem dos outros dirigentes intermédios é de uma forma geral mais reduzida, ou seja, consideram que os seus colegas têm mais dificuldade no manuseamento das novas TIC que eles próprios, o que não deixa de ser um dado peculiar.

Gráfico N.º 28

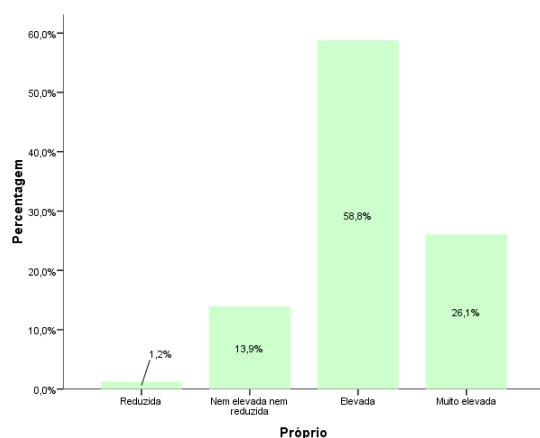
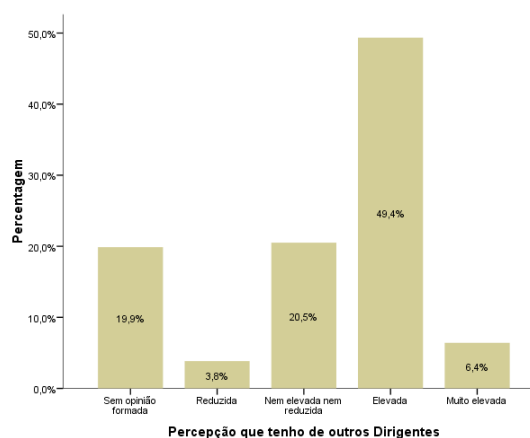


Gráfico N.º 29



#### Questão 4: Facilidade que tenho na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação:

Integrado na temática de modernização administrativa, e considerado como uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos, o SIADAP requer o envolvimento de todos na missão de cumprir os seus objectivos e apostar no desenvolvimento pessoal.

Este sistema de avaliação está assente em pilares de mérito, responsabilidade e liderança, nos quais os dirigentes devem assumir um papel preponderante para a sua correcta aplicação.

Observando o gráfico n.º 30, concluímos que uma grande maioria dos dirigentes intermédios inquiridos considera que a cultura de gestão resultante do SIADAP é adequada (56,4%) e 16,4% considera-a mesmo muito adequada. Identificamos ainda que existem 13,9% de dirigentes que são da opinião que essa cultura nem é

adequada nem desadequada, havendo também 13,3% que acham essa implementação de cultura de gestão por objectivos e consequente compensação pelo mérito pouco adequada.

Relativamente à noção que estes dirigentes têm sobre os seus análogos, apuramos que a maioria acha que para eles, a aplicação do SIADAP é adequada (46,1%). Verifica-se ainda que 9,7% consideram-na muito adequadas, 14,3% nem adequadas nem desadequadas e 18,2% classifica-a mesmo como pouco adequadas. Não manifestaram opinião sobre a questão 11,7%.

À semelhança da questão anterior, podemos também concluir que os dirigentes têm uma percepção mais “negativista” em relação a outros dirigentes que à avaliação que fazem de si próprios sobre a questão em estudo.

Gráfico N.º 30

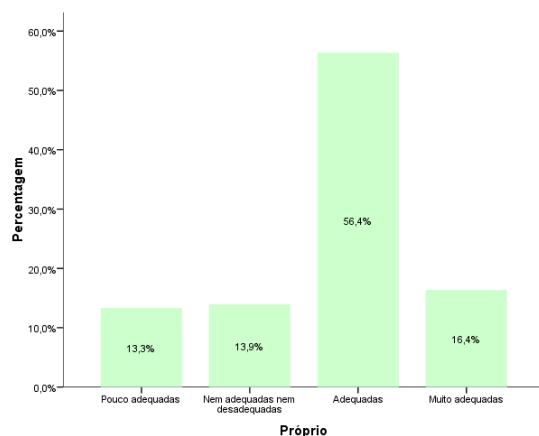
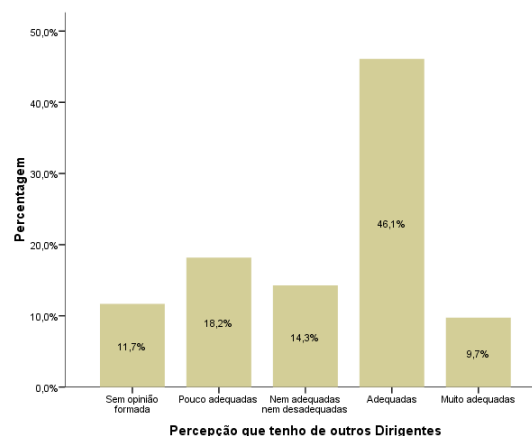


Gráfico N.º 31



**Questão 5: Considero a implementação de uma cultura de gestão por objectivos no ISS-IP e consequente compensação pelo mérito, resultante do SIADAP:**

Seguindo a linha de raciocínio imposto pela aplicação do diploma do SIADAP, os serviços são avaliados pelo seu desempenho anual (SIADAP 1), e, consequentemente, os dirigentes intermédios, a quem incumbe implementar e desenvolver os objectivos dos respectivos serviços, são avaliados pela aplicação do SIADAP 2. Verifica-se a distribuição das responsabilidades em cascata, onde, os dirigentes intermédios assumem um papel decisivo no que concerne à concretização dos objectivos que lhe são propostos.

No nosso estudo, verificamos que a actividade do ISS, I.P. – CD é orientada por um plano de acção que visa conciliar a melhoria dos serviços prestados com uma rigorosa gestão dos recursos humanos. Do PAISS resulta uma série de objectivos

anuais que são propostos aos dirigentes intermédios a fim de serem atingidos/superados, resultando no final de cada ano uma avaliação ao desempenho do mesmo.

Concentrados nos níveis de exigência, era nosso dever perceber qual a capacidade que esses dirigentes consideram ter em relação à construção de estratégias de gestão que possibilitam a concretização dos objectivos a que propõem anualmente.

Detectámos que a grande maioria (58,8%) dos perscrutados é da opinião que possui uma elevada capacidade de construção e elaboração de estratégias de gestão. Somente 7,9% acha que possui reduzidas capacidades e 8,5% acha que tem competência muito elevada nessa matéria. 24,8% avalia-se como sendo detentores de uma aptidão relativa (nem elevada nem reduzida) para a edificação de estratégias de gestão, conforme gráfico n.º 32.

Observando a visão/percepção que os dirigentes têm do que se passa em torno das outras unidades/núcleos, deparámo-nos com uma grande percentagem que não tem qualquer opinião formada sobre as capacidades dos seus semelhantes. Ainda assim, verificamos que 36,7% consideram elevada e 2,5% muito elevada a capacidade apresentada pelos seus colegas. Por último, concluímos que existem 22,3% que avaliam os seus análogos com um “nem elevada nem reduzida” capacidade e 7% com uma competência reduzida para a construção de planos estratégicos de gestão.

Gráfico N.º 32

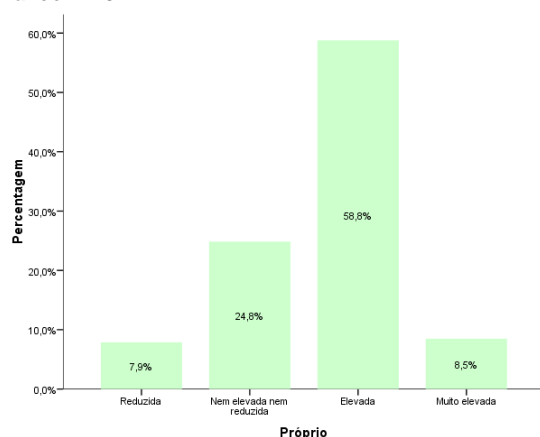
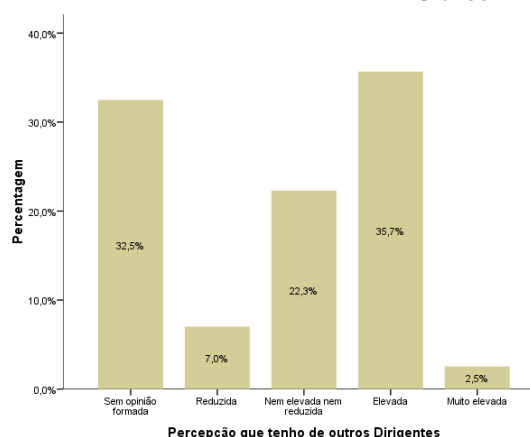


Gráfico N.º 33



**Questão 6: A capacidade que tenho para a construção de estratégias de gestão e actuação inovadoras, de forma a atingir/superar os objectivos estratégicos constantes do QUA e do PAISS é:**

Ainda no âmbito dos objectivos resultantes do cumprimento do PAISS, tentámos perceber qual a opinião que os dirigentes, incumbidos de os concretizar, têm relativamente ao grau de dificuldade dos mesmos.

O gráfico n.º 34 mostra-nos que os dirigentes consideram existir dificuldades na concretização dos mesmos. Assim, para 41,2% dos inquiridos existe mesmo uma elevada dificuldade de concretização e para 42,4% essa dificuldade é relativa. Somente 16,4% tem opinião diferente, classificando os objectivos estratégicos resultantes do PAISS com relativa facilidade de concretização.

Em comparação com o parágrafo anterior, facilmente concluímos que os dirigentes intermédios reconhecem os objectivos das restantes áreas de actuação mais fáceis de concretizar do que os da sua própria área senão vejamos: apenas 33,1% (contra 41,2%) considera elevada a dificuldade de concretização dos objectivos dos seus colegas e 26,8% (contra 42,4%) dos indagados avalia-os como de relativa dificuldade de atingir. Apenas 12,7% são da opinião que os objectivos das outras áreas são relativamente fáceis de concretizar. Mais uma vez verificamos a existência de uma percentagem relevante de dirigentes que não têm qualquer opinião formada sobre a presente questão.

Gráfico N.º 34

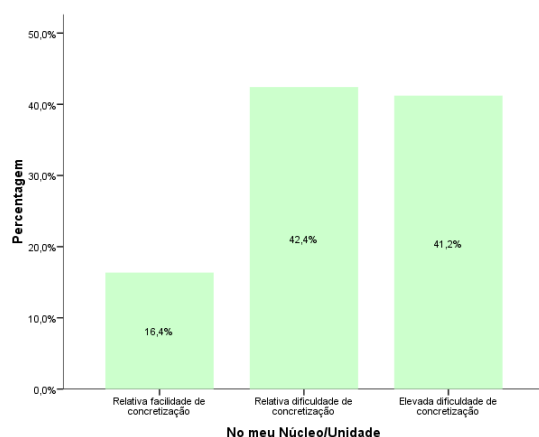
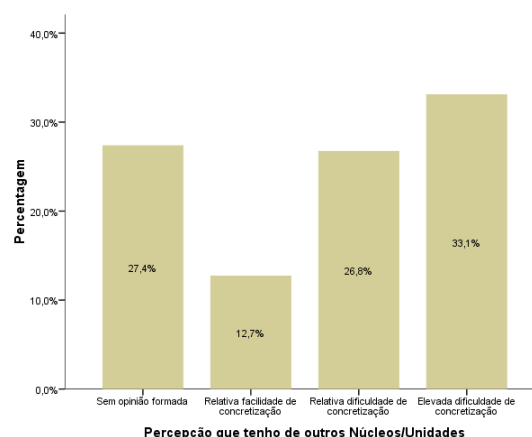


Gráfico N.º 35



**Questão 7: Como avalia o grau de dificuldade para a concretização dos objectivos anuais resultantes do QUAF e do PAISS:**

Como já tivemos oportunidade de constatar no capítulo II, o ISS, I.P. – C.D. é uma organização muito extensa, dispondo de serviços de âmbito nacional e de serviços territorialmente distribuídos. No total, e atendendo somente ao interesse para o desenvolvimento do nosso trabalho, identificámos a existência de 18 Centros Distritais, que são orientados pelos dirigentes de topo e dirigentes intermédios. O ISS,

I.P. é assim uma organização vasta, com uma distribuição de responsabilidades em cascata, onde uns dependem das orientações dos outros.

Focando esta temática no nosso estudo, constatámos que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. estão sob a alçada dos dirigentes de topo do Centro Distrital ao qual estão afectos, mais concretamente, dos directores de Segurança Social. Foi assim nossa preocupação perceber qual o apoio que estes directores facultam aos dirigentes intermédios no sentido de lhes dar autonomia para planear estratégias de gestão de actuação, dentro aquilo que são as suas competências.

Para 48,5% e para 15,6% dos inquiridos existe respectivamente, um elevado e/ou muito elevado sentimento de apoio dos dirigentes de topo. Já 12,1% dos dirigentes refere que é reduzido o apoio dos dirigentes de topo, sendo que para 23,6% nem é elevado nem reduzido. Verificamos ainda assim que, de uma forma global, existe o sentimento de apoio e colaboração entre as estruturas superiores do ISS, I.P. – CD e os seus dirigentes intermédios.

Relativamente à percepção que os indagados têm em relação a outros dirigentes, apurámos, em face dos dados constantes do gráfico n.º 37, que 33,1% considera que é elevado e para 12,1% muito elevado o apoio dado pelos directores de topo. Detectamos ainda que 17,8% é da opinião que nem é reduzido nem elevado, existindo 10,2% que considera mesmo que é reduzido o apoio dado pelas estruturas superiores. Outro dado relevante que podemos retirar, centra-se no facto de existir uma considerável percentagem de inquiridos que não tem qualquer opinião formada sobre o assunto em debate.

Gráfico N.º 36

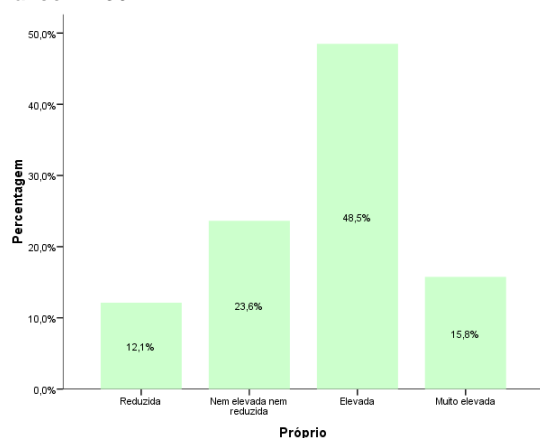
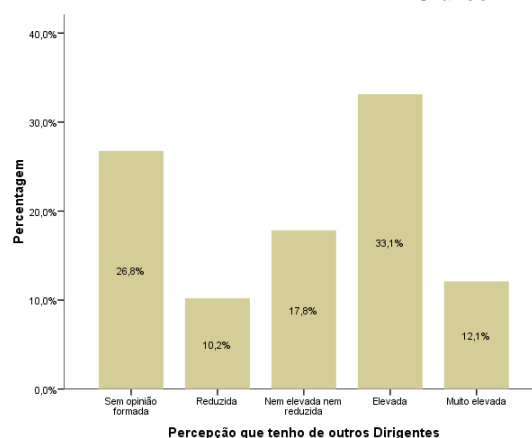


Gráfico N.º 37



**Questão 8: O sentimento que tenho relativamente ao apoio dos dirigentes do topo do ISS, I.P. - Centro Distrital, tendo em consideração a autonomia dada para planear estratégias de gestão e actuação é:**

Com intuito de inserir cultura de mérito e exigência transversal de toda a A.P., o estatuto de dirigente, cujas linhas gerais já foram debatidas, vem estabelecer regras e princípios de actuação. Os dirigentes no exercício das suas funções têm responsabilidade civil, criminal, disciplinar e financeira, nos termos previstos na Lei, sendo ainda avaliados acerca desta matéria, ao abrigo do SIADAP 2. Atentámos desta forma ao disposto na Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto que refere que “(...) é missão do pessoal dirigente garantir a prossecução das atribuições cometidas ao respectivo serviço (...) de acordo com os objectivos anuais (...) aplicando de forma sistemáticos mecanismos de avaliação de resultados”.

Partindo destes pressupostos, indagámos junto dos dirigentes intermédios qual a opinião que têm sobre o grau de responsabilização que lhes é atribuído em função dos resultados obtidos.

Analisando os dados constantes do gráfico n.º 38, muito rapidamente concluímos que existe amplo consenso dos dirigentes intermédios em considerarem importante (40,5%) e muito importante (39,9%) a responsabilização dos mesmos pelo seu desempenho. Ainda assim, 12,3% atribui a este assunto uma importância média e apenas 3,7% acham pouco importante a responsabilização face aos resultados alcançados. Apenas 3,7% não têm opinião formada.

Já o gráfico n.º 39 diz-nos que a grande maioria dos averiguados têm a noção de que os outros dirigentes consideram importante (31,6%) e muito importante (27,7%) a atribuição de responsabilidades pelos resultados atingidos. Apenas 1,3% dos inquiridos lhes atribui pouca importância e 12,3% considera de média importância a questão avaliada. À semelhança de outras questões, verificamos uma avultada percentagem de dirigentes que não manifesta qualquer opinião (27,1%).

Gráfico N.º 38

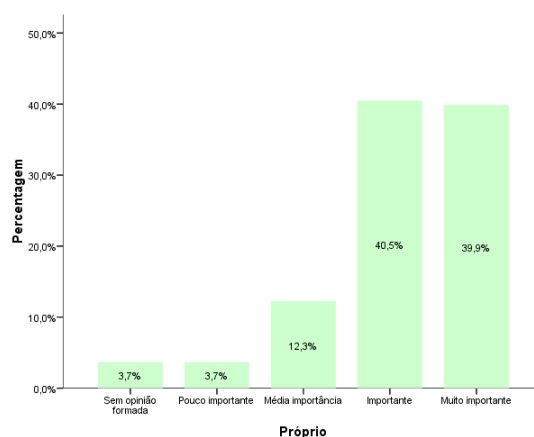
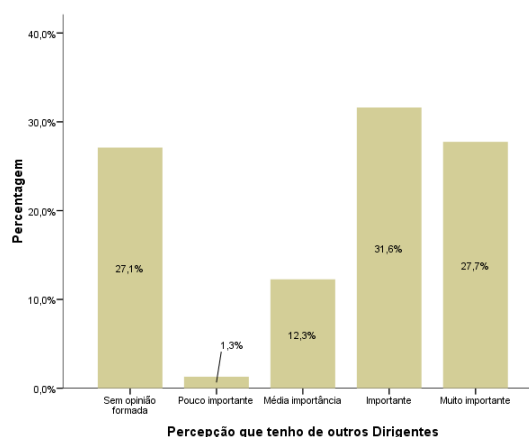


Gráfico N.º 39



**Questão 9: Considero a responsabilização dos dirigentes intermédios pelos resultados obtidos, resultante do estatuto do dirigente:**

Ainda na mesma linha de raciocínio proveniente do estatuto de dirigente, as clássicas nomeações para o exercício do cargo de dirigente intermédio foram substituídas por processos concursais a divulgar na bolsa de emprego público. Uma vez que os actuais dirigentes intermédios que integram os quadros de pessoal do ISS, I.P. – C.D. foram recrutados para o desempenho das respectivas funções através da figura “nomeação”, efectuada pelos responsáveis máximos de cada Centro Distrital, impunha auscultar-se os dirigentes intermédios relativamente à nova forma de recrutamento resultante do citado diploma.

Para 36,4% é importante a introdução destes processos concursais, sendo que ainda há 19,4% que os reconhecem como muito importantes. Há 20% que considera essa medida com importância mediana e 13,99% atribui pouca importância ao facto de terem de submeter-se a um concurso para ocuparem o lugar de dirigente. Porém, 10,3% assumem claramente que preferiam manter as clássicas nomeações.

Analisando o gráfico n.º 41, verificamos que os 26,57% dos inquiridos têm a percepção que os demais dirigentes têm preferência pelas clássicas nomeações. É um dado bastante curioso se atendermos à opinião que eles têm de si próprios. Ainda assim há uma grande fatia que classifica de importante (29,37%) e de muito importante (11,89%) a percepção em relação aos demais dirigentes intermédios.

Da análise do gráfico, podemos ainda concluir que 13,99% considera pouco importante e 18,18% de média importância a introdução de processos concursais para o desempenho dos cargos de dirigentes intermédios do ISS, I.P. – CD..



Gráfico N.º 40

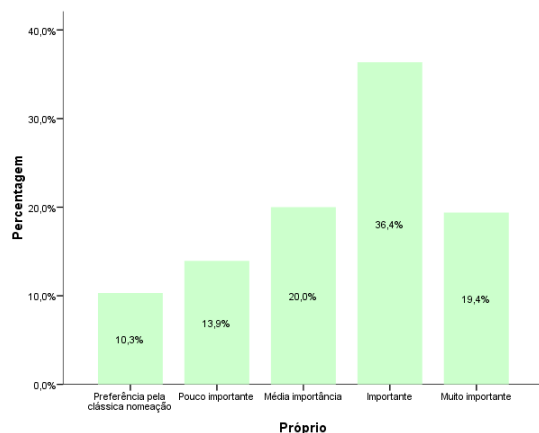
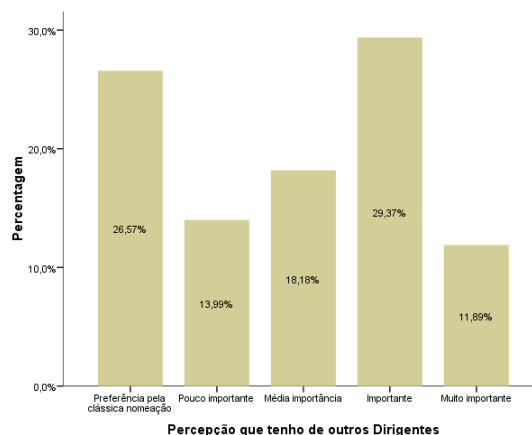


Gráfico N.º 41



**Questão 10: Considero a implementação de processos concursais para o desempenho dos cargos de dirigentes intermédios, resultante do estatuto do dirigente:**

Outro tema importante no debate do nosso trabalho é a formação. Os cursos que são ministrados para os dirigentes intermédios visam dotar estes recursos humanos de competência gestonária formando profissionais detentores de cultura orientada para a gestão. Importava assim obter o *feedback* do pessoal dirigente intermédio do ISS, I.P. – C.D. relativamente à importância que estes cursos de formação têm para o desempenho das respectivas funções.

Não restam dúvidas que, e após a leitura do gráfico n.º 42, a maioria dos dirigentes inquiridos considera os cursos de formação importantes (29,1%) e muito importantes (64,8%). Aliás, só uma ínfima percentagem os considera como pouco importantes (1,2%), existindo ainda 4,8% que conferem média importância aos respectivos cursos de formação.

No mesmo sentido de opinião, os auscultados têm a percepção que a formação específica para os outros dirigentes é igualmente importante (29,5%) e muito importante (45,8%), sendo que 6,4% lhe atribui importância média. Identificámos ainda uma relativa percentagem de dirigentes que não têm opinião formada, aparecendo apenas 1,3% a atribuírem pouca importância aos respectivos cursos.

Gráfico N.º 42

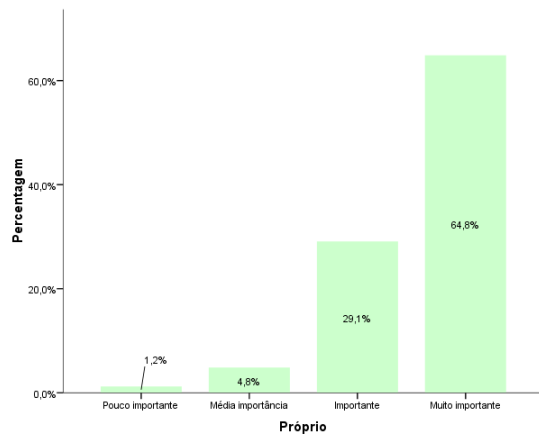
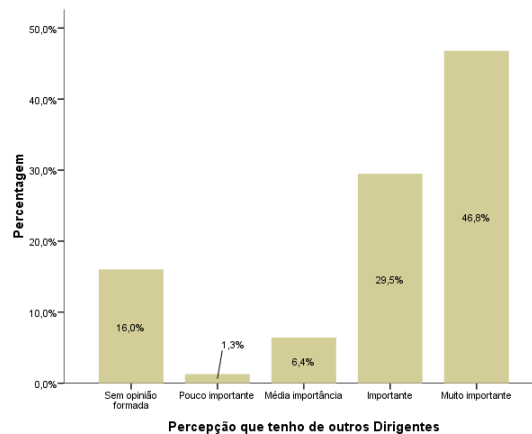


Gráfico N.º 43



**Questão 11: Considero que a formação contínua e complementar para o desempenho de funções de dirigente é:**

A modernização da A.P. assenta em vários pressupostos. Entre eles, surge a formação profissional dos colaboradores da A.P. O aparecimento e desenvolvimento do INA assumiu um papel preponderante na formação profissional dos dirigentes da A.P. em geral e do ISS, I.P. – CD em particular.

O exercício de funções de dirigentes intermédios requer a frequência, com aproveitamento, dos cursos ministrados pelo INA ou de cursos ministrados por instituições de ensino com os quais o INA celebrou protocolos. A fim de reforçar a capacidade de liderança dos dirigentes intermédios, importa aumentar as competências e responsabilidades, sendo fundamental qualificar e capacitar os dirigentes para responderem à enorme tarefa de inovar a Administração Pública.

No seguimento da questão proposta, e atendendo ao papel que hoje o INA desempenha para a A.P., abordámos os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. no sentido de apurar qual o sentimento que estes têm em relação aos cursos que são ministrados por aquela instituição.

O gráfico n.º 44 refere-nos que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. indagados encaram os cursos do INA como adequados (67,9%) ou como muito adequados (15,2%), verificando-se apenas uma pequena percentagem que considera os referidos cursos como pouco adequados (3,6%). 3% não manifesta opinião sobre esta questão, mas, são relevantes os 10,3% dos auscultados que acham que os cursos ministrados pelo INA para formar os dirigentes não é nem adequada nem desadequada.

Já o parecer que os dirigentes intermédios têm dos seus colegas é semelhante à sua

própria avaliação. Particularizando, 51% considera os cursos adequados e 10,2% muito adequados. Detectámos ainda uma pequena percentagem que os considera pouco adequados (2,5%) e 14,0% nem os considera adequados nem desadequados.

Concluimos assim, que a maioria dos dirigentes intermédios considera que a formação ministrada pelo INA é adequada para todos, ou seja, para o próprio exercício de funções e também para o exercício de funções similares nas restantes áreas de actuação do ISS, I.P. – C.D..

Por último, subsiste uma grande percentagem de dirigentes que não expressaram opinião sobre a questão em análise.

Gráfico N.º 44

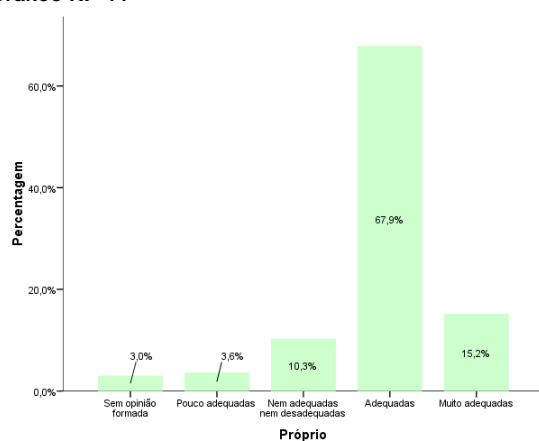
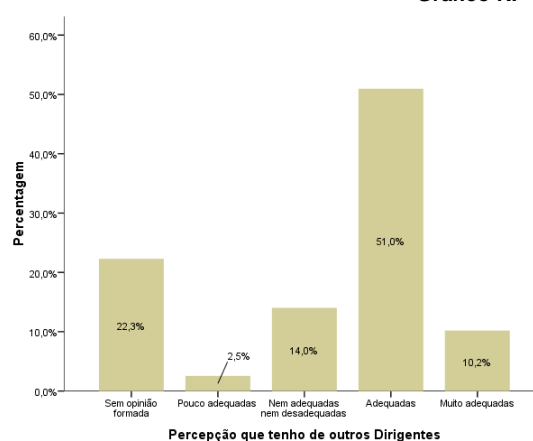


Gráfico N.º 45



**Questão 12: Considero que os cursos para os dirigentes intermédios ministrados pelo INA são:**

A formação é um instrumento determinante na procura de soluções para o aumento de produtividade e melhor desempenho face às exigências da sociedade. Não pela qualificação dos recursos humanos só por si, mas pela capacidade de melhoria do desempenho profissional na realização de diferentes tarefas. Mais que a formação de base ou de actualizações contínuas de conhecimentos, a formação é uma descoberta de competências práticas dos trabalhadores ao nível das tarefas.

Aos dirigentes intermédios compete assim elaborar o diagnóstico de necessidades de formação profissional dos seus colaboradores, devendo, sempre que possível, proporcionar-lhes a frequência de acções de formação que possam reflectir-se em mais-valias no desempenho das suas funções diárias.

Neste contexto, fomos registar as opiniões dos dirigentes no que concerne à importância que atribuem à formação profissional e complementar dos seus colaboradores para o alcance dos objectivos na respectiva área de actuação.

Conforme podemos visualizar no gráfico n.º 46, a maioria 73,3% é da opinião que a formação profissional é muito importante para os seus colaboradores. Aparecem exactamente 13,3% dos inquiridos que a consideram importante e de média importância.

Aferimos que existe o sentimento de que a formação profissional dos colaboradores é muito importante, o que, de certa forma contraria o levantamento das necessidades de formação elaborada por estes dirigentes intermédios. Conforme podemos apurar através dos dados constantes do questionário entregue aos colaboradores, as correspondências entre as opiniões dos dirigentes intermédios e as opiniões dos colaboradores são divergentes.

Concentremo-nos agora na ideia que os dirigentes intermédios têm em relação a outros núcleo/unidades. Conferimos, de acordo com os elementos do gráfico n.º 47 que maioritariamente os dirigentes consideram muito importante (52,2%) que os colaboradores frequentem acções de formação, verificando-se ainda 19,7% com opinião de que essa formação é importante. Consta-se que 12,7% a considera de média importância e somente 2,5% detém a convicção de que é pouco importante. Sem opinião formada sobre esta temática, conferimos que existem 12,7% de dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D..

Gráfico N.º 46

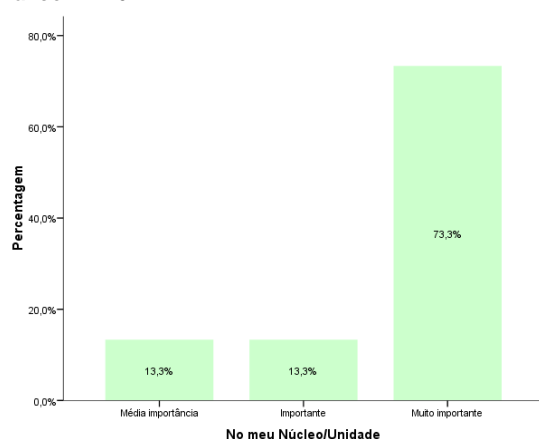
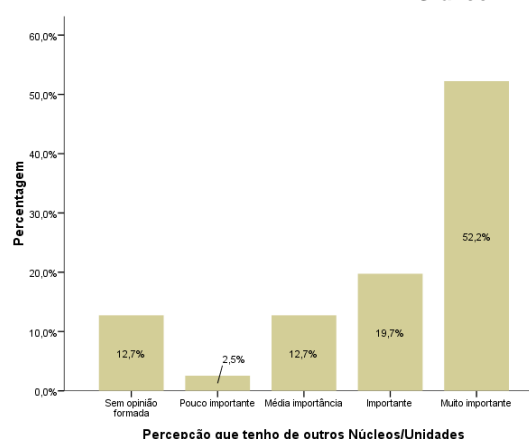


Gráfico N.º 47



**Questão 13: Para a concretização dos objectivos da Unidade/Núcleo que dirijo, considero a formação profissional complementar e contínua dos meus colaboradores:**

A gestão dos recursos humanos é o pilar primordial para o bom funcionamento de qualquer organização. Procurámos descortinar a política de R.H. subsistente no ISS, I.P. – C.D., nomeadamente no que concerne à implementação de mudanças internas, dando como exemplo a promoção de mobilidade dentro de cada unidade/núcleo. Genericamente, cada dirigente intermédio tem sob a sua alçada, um conjunto de

equipas de trabalho constituídas por diversos trabalhadores, que dentro da mesma categoria profissional, podem ser “objecto” de mobilidade interna entre diferentes equipas, quebrando a monotonia de muitos anos de trabalho no mesmo sector e promovendo desta forma a motivação dos funcionários.

Como podemos observar no gráfico n.º 48, verificamos que nem são elevadas nem reduzidas essas mudanças internas implementadas por alguns dirigentes (37,6%), existindo ainda assim uma percentagem considerável (28,5%) que admite que essas mudanças são reduzidas na sua área de actuação. 29,1% dos inquiridos admite recorrer a modificações no âmbito dos seus recursos humanos, sendo que, para 4,2% essas transformações são mesmo elevadas. Já 0,6% não manifestou qualquer opinião sobre o tema.

Passando para a análise do gráfico n.º 49, ressalta logo o facto de uma grande percentagem dos indagados não manifestarem opinião da percepção que têm em relação a outros dirigentes, ao contrário do que tinham feito em relação a si próprios. Ainda assim, podemos concluir que existe um equilíbrio de opiniões em relação a este item. Vejamos: 17,4% considera reduzida a implementação de mudanças nas áreas de actuação dos seus semelhantes, 25,8% considera-a nem elevada nem reduzida, e 19,4% elevada. Apenas 1,3% são da opinião que é mesmo muito elevada.

Gráfico N.º 48

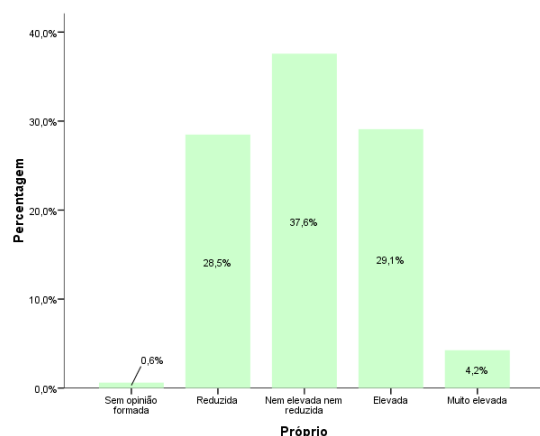
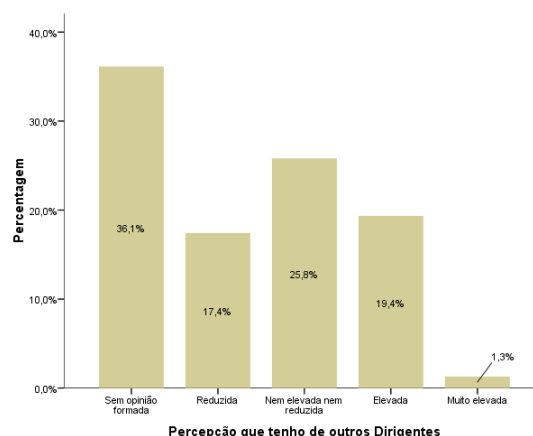


Gráfico N.º 49



**Questão 14: O grau de implementação de mudanças internas (dentro da minha Unidade/Núcleo) ao nível da gestão de recursos humanos (exemplo: promoção de mobilidades) é:**

Numa organização, deve existir a preocupação comum de incentivar e motivar as pessoas que trabalham, uma vez que elas são a base essencial para o normal funcionamento da respectiva organização. Sendo o ISS, I.P. – C.D. uma organização

que comporta nos seus quadros de recursos humanos 10.799 funcionários, é imperativo que existam dirigentes intermédios que gozem de capacidade para manter todos os colaboradores motivados no desempenho das suas funções diárias.

Após a leitura dos dados referentes às mudanças internas promovidas pelos dirigentes ao nível dos recursos humanos, importava saber, em função dos objectivos a que se propõem anualmente, qual o grau de incentivo que os dirigentes intermédios pensam dar aos seus subordinados.

As informações que retiramos são muito claras. Os dirigentes intermédios inquiridos consideram ter elevada (81,2%) capacidade de incentivo para com os seus colaboradores e 10,9% entendem mesmo ter capacidade muito elevada. Dos investigados muito poucos são os reconhecem que a sua capacidade de motivar os seus funcionários é reduzida (3,0%) e nem elevada nem reduzida (4,8%).

Mas, em relação à percepção que têm dos outros dirigentes, os resultados assumem outros contornos. Começamos por identificar um elevado número de inquiridos que não têm opinião (35,9%). Há porém, 9,8% que considera mesmo que os seus colegas têm uma capacidade reduzida de motivar os próprios colaboradores e 11,1% acham que essa capacidade não é nem elevada nem reduzida. Sensivelmente com metade do valor revelado no gráfico anterior, “apenas” 40,5% reconhece aos restantes dirigentes elevada capacidade de incentivo dada aos seus colaboradores e só 2,6% muito elevada.

Gráfico N.º 50

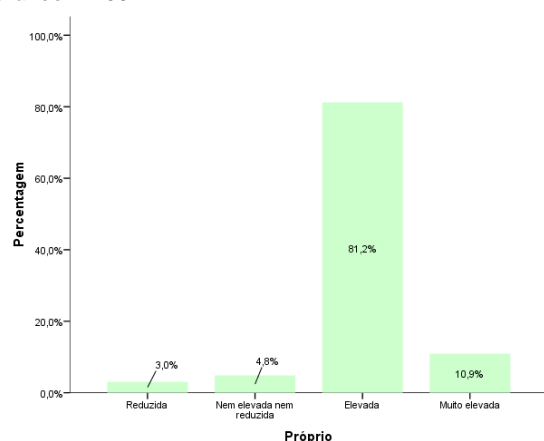
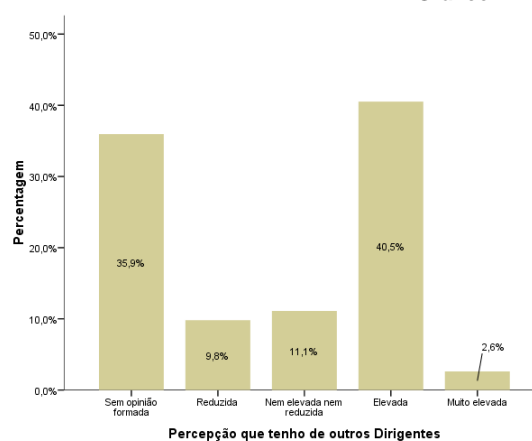


Gráfico N.º 51



**Questão 15: Capacidade que tenho em incentivar os colaboradores para a concretização dos objectivos da Unidade:**

O *stress* é um dos grandes problemas da sociedade moderna, nomeadamente no mundo de trabalho, e é caracterizado pela mudança “de saberes e de fazeres”, pela competitividade, pelas mudanças tecnológicas e organizativas, etc. O cargo de dirigente intermédio do ISS, I.P. – C.D. exige capacidade de orientação, de gestão de resultados e de responsabilidade, o que pode causar, em circunstâncias pontuais de mudança e de conflitos, situações de grande *stress*.

O gráfico n.º 52 diz-nos que a maioria dos dirigentes inquiridos considera que o seu nível de *stress* em situações de mudança e/ou conflitos não é nem elevada nem reduzida (41,8%). Constatamos ainda que 30,3% reconhece que apresenta um nível de *stress* elevado (30,3%) e 3,6% admite mesmo que chega a um nível de *stress* muito elevado. Já 24,2% acolhe um reduzido nível de *stress*.

No que diz respeito à opinião que têm em relação aos demais dirigentes, e em “sintonia” com as respostas dadas nas anteriores questões, 42,5% não apresenta qualquer opinião formada sobre a questão em análise.

Importa realçar o facto de apenas 7,2% julgar que os outros dirigentes intermédios têm níveis de *stress* reduzido, quando, como já referimos, 24,2% desses inquiridos se considerarem “pouco *stressados*”.

Do total de inquiridos, 26,1% são ainda da opinião que outros dirigentes não têm um elevado nem um reduzido nível de *stress*. Já para 18,3% os níveis de *stress* dos colegas são elevados e para 5,9% são mesmo muito elevados. Os resultados obtidos nesta questão, aliás, à semelhança de outras questões, serão ainda confrontados, no subcapítulo seguinte, com as opiniões manifestadas pelos colaboradores inquiridos.

Gráfico N.º 52

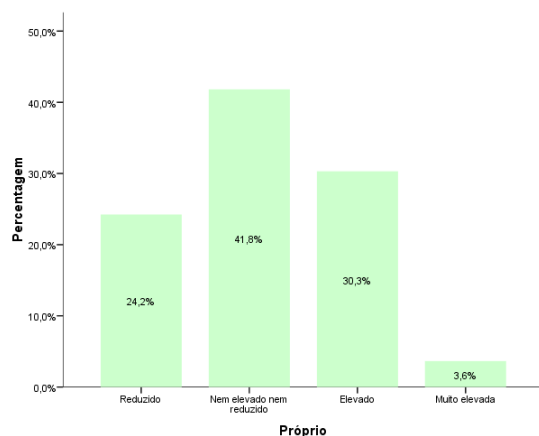
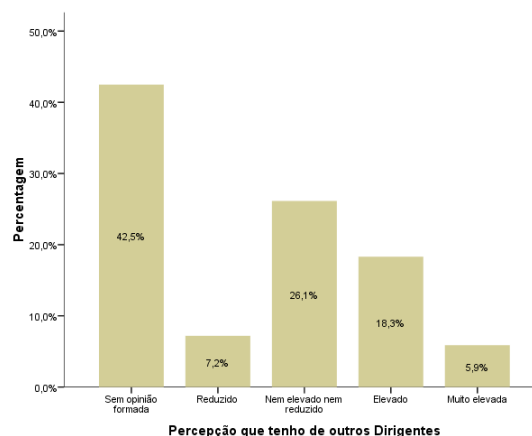


Gráfico N.º 53



**Questão 16: Em situações de mudanças/conflitos ou outras, considero o meu nível de stress:**

### **3.5 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DOS COLABORADORES**

Vários foram os temas debatidos nos diferentes questionários entregues a dirigentes intermédios e a colaboradores. Todos podemos verificar que nesses inquéritos-questionários foram introduzidas questões idênticas. Tal circunstância permite verificar se a visão que os dirigentes intermédios têm é corroborada pelos seus colaboradores. Isto é, será que os colaboradores têm a mesma opinião que os dirigentes intermédios em questões relevantes?

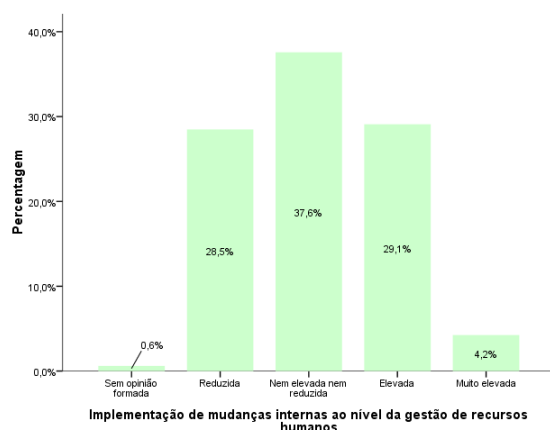
Os gráficos n.º 54 e n.º 55 mostram-nos as diferentes opiniões entre dirigentes e colaboradores quanto à promoção e implementação de mudanças internas ao nível da gestão de recursos humanos pelas chefias intermédias.

As primeiras conclusões prendem-se com o facto de boa parte (28.5%) dos dirigentes inquiridos admitir que é reduzida a implementação de mudanças internas. No sentido inverso, temos 29,1% (percentagem quase igual à anterior) a considerar essas mudanças internas elevadas. 37,6% dos indagados acham pouco evidentes as mudanças levadas ao cabo na respectiva unidade orgânica.

Em confronto com a análise do parágrafo anterior, é curioso haver 8.5% dos colaboradores a confessarem que não existem mudanças dentro da unidade orgânica a que pertencem. Dos restantes, 44% consideram-nas adequadas as mudanças existentes e 5,6% muito adequadas. Interessante o n.º de auscultados (29,3%) que é da opinião que são pouco adequadas as medidas tomadas internamente ao nível da gestão dos recursos humanos. Já 12,6% não manifesta opinião acerca desta questão.

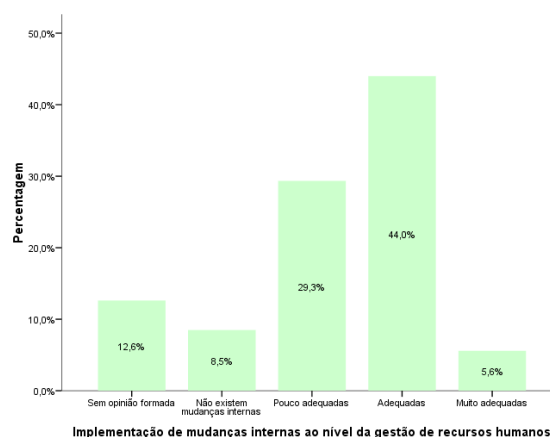


Gráfico N.º 54



Dirigente

Gráfico N.º 55

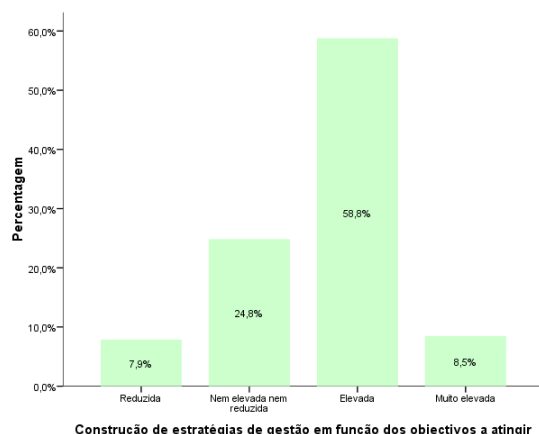


Colaborador

Em função dos objectivos a atingir anualmente, resultantes do PAISS, os dirigentes intermédios devem ter a capacidade para a construção de estratégias de actuação de forma a arquitectar uma metodologia de trabalho que facilite a concretização desses mesmos objectivos.

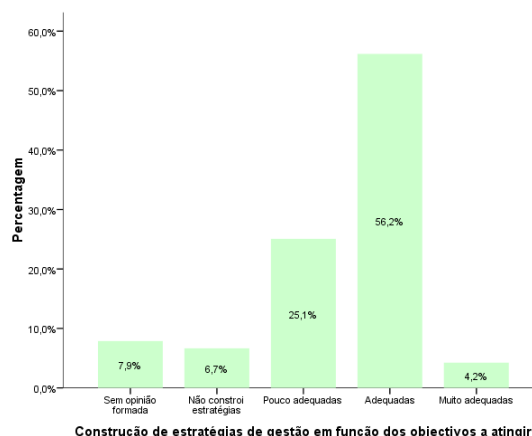
Os gráficos n.º 56 e n.º 57 demonstram as opiniões de dirigentes intermédios e colaboradores em relação a esta questão. Os dirigentes consideram ter elevada capacidade de construção de estratégias de gestão (58,8%), ideia validada pela opinião dos colaboradores, uma vez que 56,2% consideram que essas estratégias são adequadas aos objectivos traçados para o núcleo/unidade.

Gráfico N.º 56



Dirigente

Gráfico N.º 57



Colaborador

No seguimento da análise precedente, procurámos saber qual o grau de dificuldade/facilidade na concretização dos objectivos resultantes dos PAISS, e cujos resultados já foram discutidos anteriormente.

Numa análise comparativa entre os dois questionários, e observando os gráficos n.º 58 e n.º 59, verificámos que existe sintonia de opinião no que concerne às dificuldades para atingir os mesmos. Com pequenas diferenças, tanto os dirigentes intermédios (42,4%), como os colaboradores (49,5%) consideram relativa a dificuldade de concretização dos objectivos. A diferença mais significativa reside no facto de existir uma importante percentagem de dirigentes que atribuem elevada dificuldade de concretização (41,2%). Este facto pode ser o reflexo das maiores responsabilidades a que os dirigentes estão sujeitos.

Gráfico N.º 58

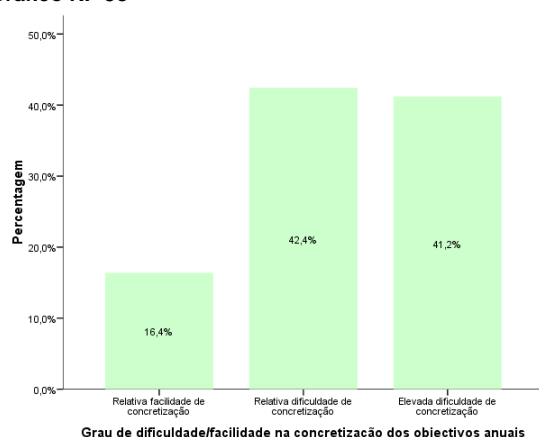
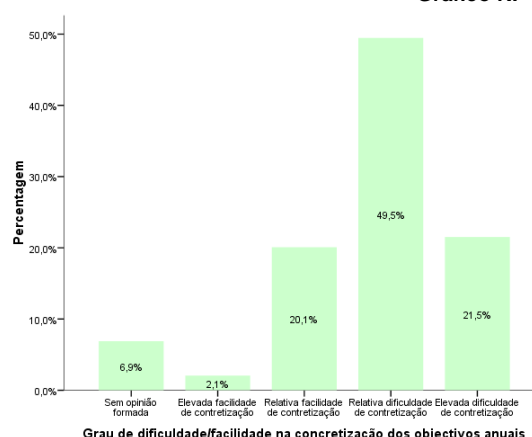


Gráfico N.º 59



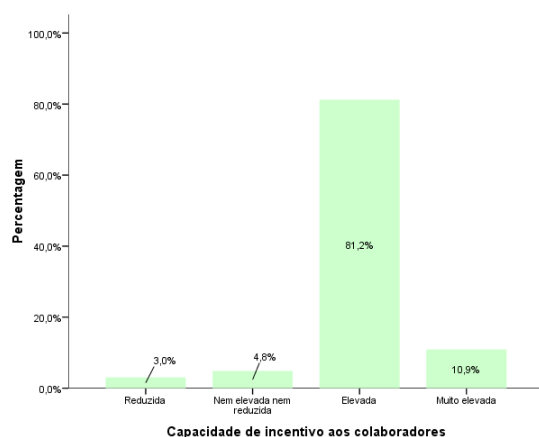
Dirigente

Colaborador

Na persecução dos objectivos a atingir é essencial o empenho e a dedicação de todos os elementos que constituem uma unidade/núcleo, devendo o dirigente assumir o papel motivador.

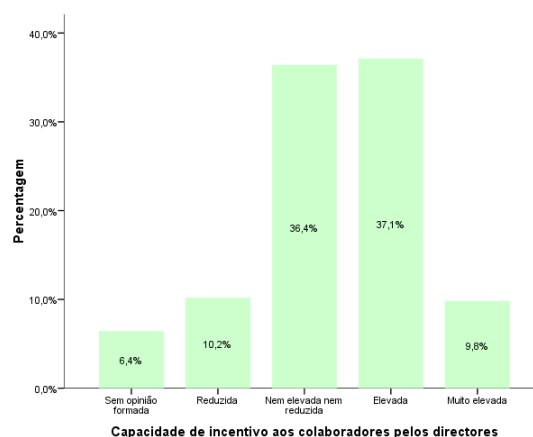
Partindo deste princípio, questionámos dirigentes e colaboradores sobre esta problemática e constatamos que existem opiniões francamente divergentes. A grande diferença reside no facto dos dirigentes considerarem que possuem uma elevada capacidade de incentivo (81,2%), enquanto na opinião dos colaboradores apenas 37,1% dos dirigentes detêm capacidade elevada para incentivá-los e 36,4% acham até que essa característica está a um nível intermédio. Dos colaboradores inquiridos, 10,2% consideram mesmo que os seus superiores têm uma capacidade muito reduzida para incentivar as equipas de trabalho. Porém, apenas 3% dos dirigentes o tenha admitido. Concluímos, deste modo, que os superiores hierárquicos não têm a capacidade de incentivo que eles próprios julgam possuir.

Gráfico N.º 60



Dirigente

Gráfico N.º 61

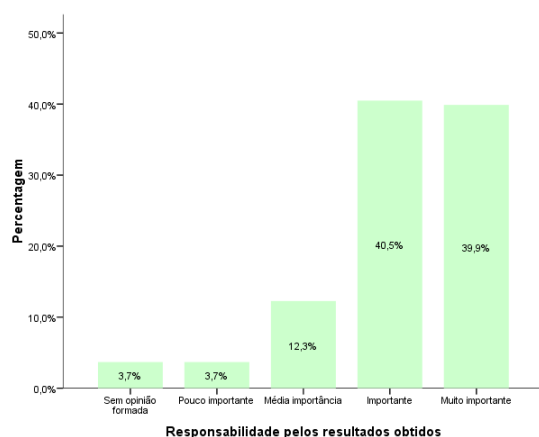


Colaborador

Um dos aspectos que é salvaguardado pelo estatuto do dirigente é a responsabilização dos dirigentes intermédios pelos resultados obtidos com a aplicação do SIADAP 2, conforme já tivemos oportunidade de referir.

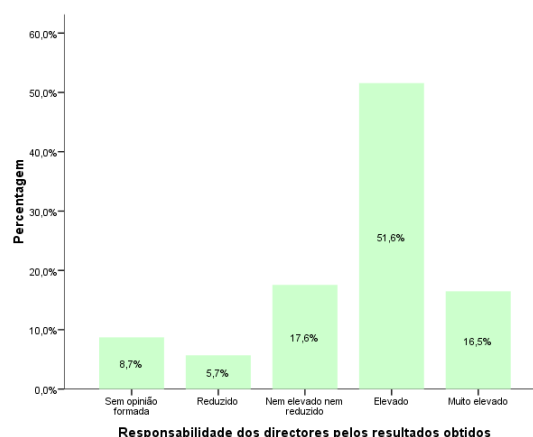
No gráfico n.º 62 pode ler-se que a esmagadora maioria dos dirigentes intermédios consultados sobre esta matéria encara essa atribuição de responsabilidade como importante (40,5%) e muito importante (39,9%). A ideia manifestada pelos dirigentes é, em parte, corroborada pelos seus colaboradores. Conforme podemos identificar no gráfico n.º 63, grande parte dos inquiridos considera que os seus dirigentes demonstram ter um elevado e muito elevado sentido de responsabilidade pelos resultados obtidos. Podemos assim afirmar que existe uma reciprocidade entre a opinião do dirigente e a do funcionário.

Gráfico N.º 62



Dirigente

Gráfico N.º 63



Colaborador

Um dos aspectos estudados ao longo do nosso trabalho, foi a importância da formação na nova A.P. Com o intuito de dotar os quadros de recursos humanos qualificados, o ISS, I.P. – C.D. tem desenvolvido um conjunto de acções de formação com o objectivo de satisfazer as necessidades de todos os seus colaboradores nesse âmbito.

Os dirigentes intermédios assumem um papel importante nesta tarefa, uma vez que lhes cabe elaborar a relação das necessidades de formação mais prementes dos seus funcionários. Procurámos assim saber, junto dos interessados e respectivos superiores, a opinião sobre o assunto.

Assim, para a grande maioria dos dirigentes as acções de formação profissional e complementar dos funcionários são muito importantes (73,3%) para a persecução dos objectivos da respectiva unidade/núcleo. Por outro lado, “apenas” 65% (aproximadamente) dos colaboradores acreditam que os responsáveis demonstram uma preocupação relevante no levantamento das necessidades de formação. 24,1% considera mesmo reduzida essa preocupação (Vide gráficos n.º 64 e n.º 65).

Os dados obtidos apresentam-nos, portanto, uma versão curiosa. Se por um lado os dirigentes vêem a formação como uma mais-valia para os seus subordinados, por outro lado, os colaboradores não vêem nos seus superiores uma grande preocupação em apurar as necessidades de formação complementar.

Gráfico N.º 64

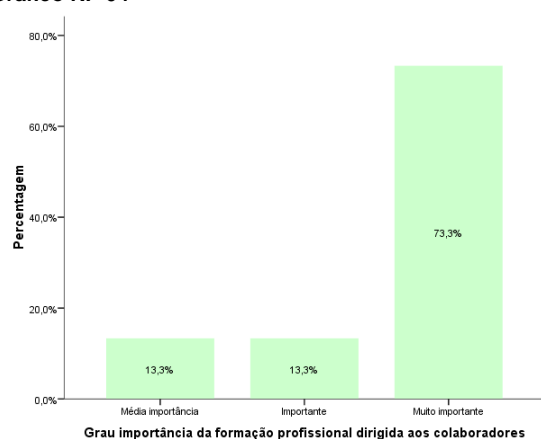
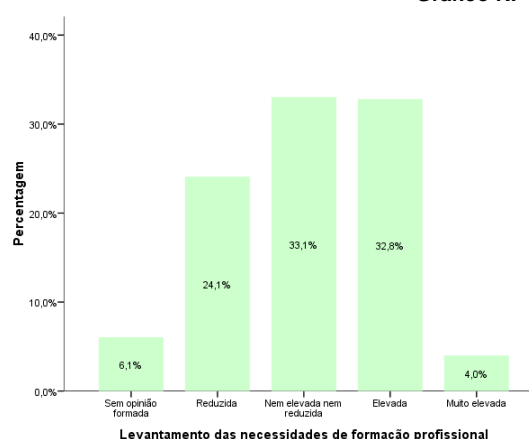


Gráfico N.º 65



Dirigente

Colaborador

No âmbito das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), cuja relevância para a nova gestão pública já foi abordada no capítulo II, procurámos saber junto dos

dirigentes qual o grau de facilidade no manuseamento dessas novas tecnologias de informação e comunicação, e se os colaboradores têm a mesma percepção. Nos gráficos n.º 66 e n.º 67, verificamos alguma distância entre as opiniões apuradas. Para os colaboradores (44,3%) os dirigentes têm elevada facilidade na utilização das TIC - 58,8% dos dirigentes partilha da mesma opinião. 26,1% considera ter elevada capacidade, de manuseamento mas apenas 7.2 % dos funcionários lhes atribui essa facilidade e apenas 1.2% dos dirigentes assume que a sua facilidade com o uso das TIC é reduzido enquanto essa é a opinião de 9% dos funcionários.

As discrepâncias de opiniões entre dirigentes e colaboradores, aponta para uma subvalorização de capacidades e faculdades junto das novas tecnologias por parte dos dirigentes. No todo, fica contudo a noção de que, os dirigentes têm uma elevada capacidade de trabalho com as novas tecnologias de informação e comunicação.

Gráfico N.º 66

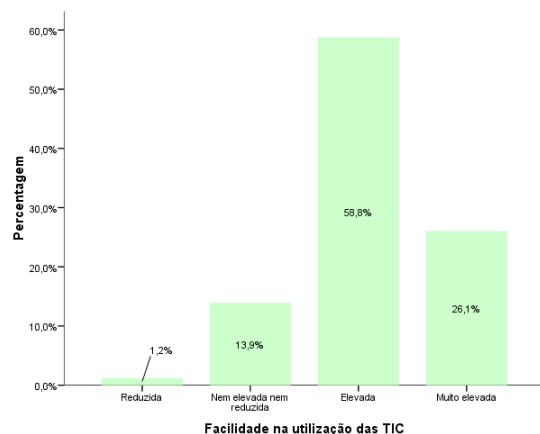
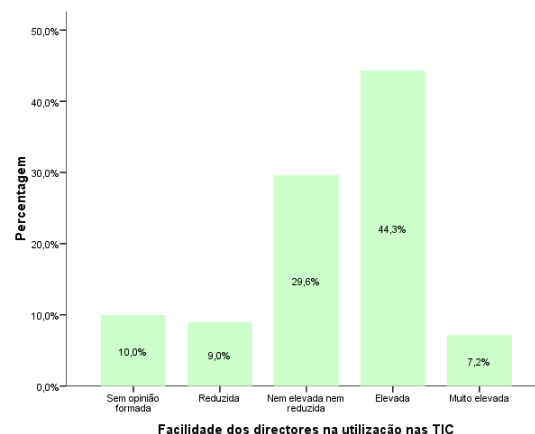


Gráfico N.º 67



Dirigente

Colaborador

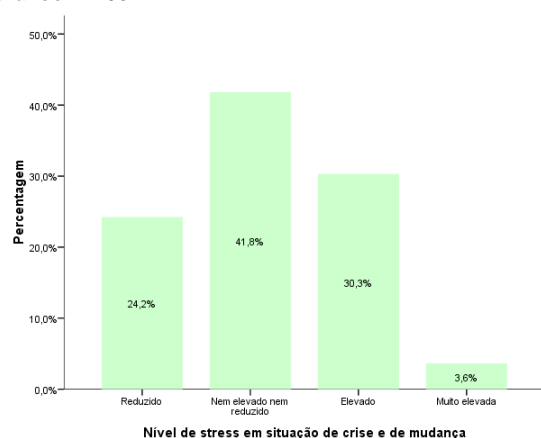
Outro aspecto importante é o nível de *stress* que os dirigentes intermédios apresentam quando se vêem perante situações de mudanças e de conflitos. Observando os gráficos n.º 68 e n.º 69, relativos às respostas obtidas pelos visados e pelos respectivos trabalhadores, verificamos que no geral, a maioria dos dirigentes intermédios e colaboradores inquiridos partilha a opinião que esses níveis de tensão são elevados e/ou regulares (nem elevados nem reduzidos).

Há sobre este assunto, duas evidentes diferenças de opinião. Assim, 24,2% dos dirigentes intermédios indagados considera que o seu nível de *stress* em casos de conflito ou pressão é baixo ou reduzido, o que contradiz a opinião dos colaboradores: somente 5,4% consideram o nível de *stress* dos dirigentes intermédios reduzido.

A segunda diferença, vem no seguimento da anterior dado que, se por um lado 11,4% dos colaboradores entendem que os superiores hierárquicos chegam a apresentar níveis de *stress* muito elevado apenas 3,4% dos “visados” partilham essa mesma opinião.

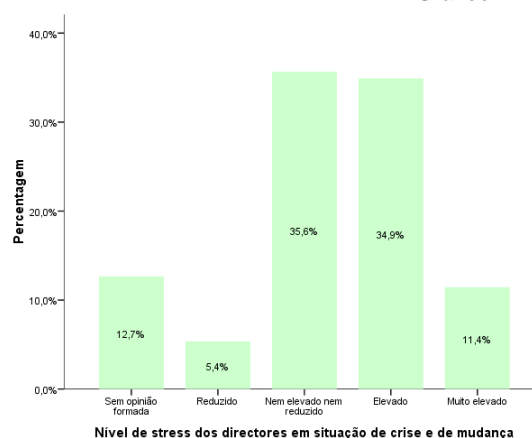
Concluimos que para os dirigentes intermédios o grau de *stress* apresentado em situações de mudança, conflito ou pressão é, aos seus próprios olhos, substancialmente mais reduzido que aos olhos dos seus colaboradores. Pelas constantes exigências solicitadas diariamente aos dirigentes intermédios do ISS, IP – C.D., talvez estes não se apercebiam do real nível de *stress* que manifestam perante os seus colaboradores.

Gráfico N.º 68



Dirigente

Gráfico N.º 69



Colaborador

### **3.6. - ANÁLISE COMPARATIVA DAS RESPOSTAS DOS COLABORADORES FACE ÀS SUAS CARACTERÍSTICAS**

Os nossos questionários, para além de permitirem leituras comparativas directas, conforme acabámos de efectuar, permitem-nos igualmente obter cruzamento de dados, em aspectos que considerámos serem os mais úteis para a concepção da nossa dissertação. Cruzámos um conjunto de dados, cujos resultados são apresentados em tabelas, proporcionando uma leitura mais simples e directa. No inquérito-questionário efectuado aos colaboradores, estabelecemos a relação entre duas questões e uma característica pessoal, ou seja:

1. Relação entre o grau de facilidade/dificuldade na concretização dos objectivos com a carreira dos inquiridos;

2. Sentimento que os colaboradores inquiridos têm em relação à aplicação do SIADAP por parte dos dirigentes com a antiguidade.

Partindo para uma análise mais aprofundada da primeira questão, na tabela n.º 4 verificamos que os inquiridos inseridos na carreira operacional consideram o grau de dificuldade dos objectivos de relativa facilidade (42,10%) e/ou de relativa dificuldade (42,10%). As opiniões vão de um extremo ao outro, o que em nosso parecer, poderá ser justificado pelas diferentes áreas de serviço onde actuam.

Relativamente à carreira técnica administrativa, verificamos que a maioria dos inquiridos (cerca de 68%) considera os objectivos anuais de relativa e/ou elevada dificuldade de concretização. Apenas 21,8% dos assistentes técnicos admitem que cumprem os objectivos anuais com relativa facilidade.

Na carreira técnica superior, mantêm-se os mesmos níveis percentuais e a mesma percepção existente na carreira de assistente técnico ou seja, a maioria, cerca de 70%, admitem ter relativa e/ou elevada dificuldade em concretizar os objectivos. Ainda assim há 9% de indagados que são da opinião que os objectivos são de elevada facilidade concretização.

Globalmente, podemos afirmar que nas três carreiras predomina a ideia que os objectivos que são contratualizados anualmente com os dirigentes intermédios se identificam com uma relativa dificuldade de concretização, destacando-se com alguma relevância a carreira administrativa. Importa ainda ressaltar o facto de se verificar que na carreira técnica superior os objectivos estabelecidos são considerados de maior dificuldade. Não nos surpreende este facto, uma vez que os conteúdos funcionais desta carreira apresentam maior complexidade.

<b>Considero que o grau de concretização dos objectivos anuais, contratualizados com o meu director de Núcleo/Unidade, são:</b>						
<b>Carreira</b>	<b>Sem opinião formada</b>	<b>Elevada facilidade de concretização</b>	<b>Relativa facilidade de concretização</b>	<b>Relativa dificuldade de concretização</b>	<b>Elevada dificuldade de concretização</b>	<b>Total</b>
<b>Assistente operacional</b>	7,90%	0%	42,10%	42,10%	7,90%	<b>100%</b>
<b>Assistente técnica</b>	7,00%	2,70%	21,80%	51,40%	17,10%	<b>100%</b>
<b>Técnica superior</b>	5,80%	9%	12,10%	46,20%	35,00%	<b>100%</b>

Tabela n.º 4

Outra questão importante na concepção do nosso trabalho, foi tentar perceber qual o sentimento que impera nos colaboradores em relação à avaliação de desempenho aplicada pelos superiores hierárquicos, nomeadamente se existe um sentimento de justa aplicabilidade deste instrumento de avaliação.

Atendendo que o SIADAP é um instrumento de avaliação relativamente recente, relacionámos a questão com a antiguidade dos inquiridos na Administração Pública. Concluímos que uma boa percentagem (40,20%) de funcionários inquiridos com menos anos (1-10 anos) de serviço considera reduzida a capacidade dos dirigentes em efectuar uma justa e correcta avaliação de desempenho. Nesta faixa etária, apenas 18% vive o sentimento de uma correcta e justa avaliação de desempenho.

Já os funcionários com mais de 25 anos de vínculo à A.P. manifestam o sentimento elevado (35,70%) de que é feita uma justa avaliação, sendo que 34,80% tem o sentimento que nem é elevado nem reduzido. Ainda na mesma faixa etária, encontramos 16,40% dos auscultados que considera reduzida a justiça da avaliação enquanto 10,70% não manifesta opinião.

Os colaboradores que têm entre 11 anos e 25 anos de antiguidade apresentam valores muito aproximados: reduzido (32,20%), nem elevado nem reduzido (31,20%) e elevado (27,40%) sentimento de justa aplicabilidade do SIADAP por parte dos seus dirigentes. Existe uma relativa equidade nos valores apresentados neste intervalo de antiguidade.

Após observar a tabela n.º 5, concluímos que existe um sentimento mais elevado de correcta aplicação do instrumento de avaliação de desempenho entre os funcionários que desempenham funções há mais anos na instituição. Esta situação talvez se justifique pelo facto da generalidade dos avaliadores terem praticamente os mesmos anos de serviço desses avaliados, factor que por si só se poderá manifestar na avaliação final. Não queremos com isto efectuar nenhum juízo de valor, até porque as avaliações são pessoais e confidenciais. Limitamo-nos a apresentar os dados, tentando encontrar justificações para os resultados obtidos.

Ao invés, para os mais jovens colaboradores do ISS, I.P. – CD impera um reduzido sentimento da correcta e justa avaliação de desempenho.



O sentimento que os directores intermédios fazem uma correcta e justa avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP – cultura de gestão por objectivos - compensação pelo mérito é:						
Antiguidade	Sem opinião formada	Reduzido	Nem elevado nem reduzido	Elevado	Muito elevado	Total
1-10 Anos	5,00%	40,20%	34,50%	18,00%	2,30%	100%
11-25 Anos	6,70%	32,20%	31,20%	27,40%	2,40%	100%
Mais de 25 anos	10,70%	16,40%	34,80%	35,70%	2,40%	100%

Tabela n.º 5

### **3.7. - ANÁLISE COMPARATIVA DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES FACE ÀS SUAS CARACTERÍSTICAS**

Quisemos igualmente obter dados que permitissem valorizar a nossa dissertação, cruzando os resultados obtidos em algumas das questões do questionário entregue aos dirigentes intermédios com algumas das suas características. Especificando:

1. Facilidade na utilização das novas TIC com a faixa etária;
2. Capacidade de construção de estratégias com a antiguidade na A.P.;
3. A implementação de processos concursais com a antiguidade na A.P.;
4. Níveis de *stress* com a antiguidade em funções como dirigente;

Analisando a tabela n.º 6, facilmente concluímos que a maioria dos inquiridos que demonstra ter elevada facilidade na utilização das TIC tem idade compreendida entre os 36 e os 55 anos. Constatamos ainda que uma considerável percentagem de indivíduos com mais de 55 anos demonstra possuir elevada (56,20%) capacidade de manuseamento das TIC.

Nos três grupos etários, poucos admitem possuir reduzida capacidade de manusear as novas tecnologias de informação e comunicação. Importa aqui ressaltar que na faixa etária compreendida entre os 18 e 35 anos verificamos alta percentagem de indivíduos que considera ter muito elevada capacidade de trabalho com as novas tecnologias.

Globalmente impera a ideia da existência de alguma facilidade na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação por uma grande maioria dos dirigentes intermédios nas suas diferentes faixas etárias. Estes dados não nos surpreenderam uma vez que, e dada a nossa vivência profissional diária, o ISS, I.P. –

C.D. tem apostado na formação contínua de todos os seus dirigentes e colaboradores nesta área.

Facilidade que tenho na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação:					
Idade	Reduzida	Nem elevada nem reduzida	Elevada	Muito elevada	Total
18-35 anos	0%	8,30%	37,50%	54,20%	100%
36-55 anos	0%	11,80%	65,60%	22,60%	100%
Mais de 55 anos	4,20%	20,80%	56,20%	18,80%	100%

Tabela n.º 6

Já noutro âmbito, a relação entre a antiguidade como dirigente e a capacidade de construção de estratégias de gestão de forma a atingir os objectivos anuais também mereceu a nossa reflexão. Perceber em que medida os anos de experiência no cargo de dirigente facilita a construção de estratégias de actuação mais inovadoras.

A tabela n.º 7 permite-nos visualizar que em todas as faixas de antiguidade em funções como dirigentes existe a ideia de possuírem uma elevada capacidade de construção de estratégias de gestão. Outro elemento interessante que constatámos, reside no facto que todos os intervalos apresentam simetria de opiniões, ou seja, uma aproximação das convicções relativamente à questão em apreço.

Genericamente podemos afirmar que os dirigentes intermédios indagados, independentemente da antiguidade no cargo, têm a convicção de que, face dos objectivos a atingir anualmente, possuem elevada capacidade de construção de estratégias de gestão, o que leva a dizer que todos eles se consideram altamente profissionais e competentes. Muito poucos são os que admitem ter reduzido capacidade para a construção das referidas estratégias de actuação.

A capacidade que tenho para a construção de estratégias de gestão e actuação inovadoras, de forma a atingir/superar os objectivos estratégicos constantes do PAISS é:					
Antiguidade na Administração Pública	Reduzida	Nem elevada nem reduzida	Elevada	Muito elevada	Total
1 a 10 anos	7,3%	23,6%	60,0%	9,1%	100%
11 a 25 anos	6,8%	27,3%	63,6%	2,3%	100%
Mais de 25 anos	9,4%	21,9%	56,2%	12,5%	100%

Tabela n.º 7

Outra questão relevante, foi conhecer a relação entre a antiguidade dos dirigentes na A.P. e a nova modalidade de recrutamento para o exercício do cargo de dirigente intermédio, que por força do novo estatuto do dirigente, obriga à abertura de procedimentos concursais. Tentámos saber se a antiguidade no cargo seria sinónimo ou não de resistência a essa alteração. Recordamos mais uma vez que os actuais dirigentes intermédios desempenham funções por nomeação directa do director de cada Centro Distrital.

Desde logo se reconhece que em quase todos os intervalos da antiguidade existe a ideia de que a implementação de processos concursais é importante.

Outras conclusões retiradas da tabela n.º 8 apontam para o facto dos dirigentes com mais de 25 anos de antiguidade na A.P. se mostrarem um pouco reticentes a esta alteração, considerando-a mesmo pouco importante (21,90% da totalidade dos dirigentes inquiridos). Também aferimos que no intervalo compreendido entre os 11 e os 25 anos de carreira um número significativo de dirigentes lhe atribui pouca importância (15,90%). Entre os dirigentes com menos anos de serviço na A.P. as preferências de 16,4 % tende para as clássicas nomeações. É também neste intervalo de antiguidade que existe menos resistência à introdução dos concursos para o exercício das funções hierarquicamente superiores.

Em ambos os intervalos verificamos percentagens de indivíduos que demonstram algumas reservas quanto ao assunto. Uma das razões apontadas para esse facto será o receio de se submeterem a procedimentos concursais, onde poderão encontrar forte oposição de trabalhadores com mais habilitações, mais capacidades e mais competências para o desempenho desses cargos de direcção.

Considero a implementação de processos concursais para o desempenho dos cargos de dirigentes intermédios, resultante do estatuto do dirigente:						
Antiguidade na Administração Pública	Preferência pela clássica nomeação	Pouco importante	Média importância	Importante	Muito importante	Total
1 a 10 anos	16,4%	3,6%	16,4%	36,4%	27,2%	100,0%
11 a 25 anos	9,1%	15,9%	31,8%	34,1%	9,1%	100,0%
Mais de 25 anos	6,2%	21,9%	15,6%	35,9%	20,4%	100,0%

Tabela n.º 8

Outra análise interessante foi a relação dos anos de experiência na qualidade de dirigente com os níveis de *stress* apresentados em certas situações menos

agradáveis do dia-a-dia. Assim, os anos de experiência serão ou não sinónimo de menor stress em conjunturas de mudança/conflito?

Através da tabela n.º 9, verificamos que uma boa percentagem de indivíduos, independentemente dos anos de dirigente, encara o seu nível de *stress* de forma não muito acentuada. Outro dado interessante é o facto dos dirigentes com mais de 6 anos de experiência admitirem terem níveis de *stress* mais reduzido (30% dos inquiridos). Nenhum dirigente aceita ter níveis de *stress* muito elevados mas, em contraposição, há 30,1% dos pesquisados que admite abeirar elevados níveis de *stress*.

Tendencialmente, e em jeito de conclusão, os dirigentes com mais anos de experiência consideram ter níveis de *stress* mais baixos que os demais dirigentes, embora não se vislumbrem diferenças muito significativas entre os vários intervalos propostos.

Em situações de mudanças/conflitos ou outras, considero o meu nível de stress:					
Funções como dirigente	Reduzido	Nem elevado nem reduzido	Elevado	Muito elevada	Total
1 a 3 anos	14,3%	44,9%	32,6%	8,2%	100%
3 a 6 anos	26,8%	39,0%	29,3%	4,9%	100%
Mais de 6 anos	30,0%	39,9%	30,1%	0,0%	100%

Tabela n.º 9

Ao longo deste capítulo foi feita uma análise detalhada às respostas obtidas nos inquéritos-questionários dos dirigentes intermédios e dos colaboradores. As observações efectuadas foram muito relevantes e de importância indispensável para apreender as conclusões obtidas.

Com base nas percepções recolhidas, genericamente fica a ideia de que os dirigentes intermédios gozam de características próprias e adequadas que facilitam a implementação das exigências inerentes à nova Administração Pública. No capítulo seguinte, teremos então oportunidade de verificar com mais pormenor essa conclusão, respondendo desta forma à nossa questão de partida.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Ao longo da construção do nosso trabalho, tivemos de transpor, algumas vezes com dificuldade, imensos obstáculos de forma a obter a informação que fosse relevante para atingir os objectivos a que nos propusemos. O facto da instituição do ISS, I.P. – C.D. ser enorme e geograficamente dispersa, constituída por imensos funcionários, tornou-se desde logo um desafio difícil mas ao mesmo tempo um desafio aliciante.

Construído com esforço e dedicação, este trabalho de investigação deu-nos a oportunidade de perceber que a A.P. Portuguesa detém um papel determinante no desenvolvimento da própria sociedade em todos os seus sectores, existindo a necessidade imperiosa de organizar os serviços públicos de forma a atingir um serviço eficaz, eficiente e de qualidade, potenciando o desenvolvimento da máquina do Estado. As transformações a operar têm de ser capazes de transfigurar a A.P. num aparelho moderno e eficiente, que permita responder aos problemas dos cidadãos. Este é um dos pilares em que assenta a construção de uma nova cultura de gestão e consequente modernização da Administração Pública.

Ao longo da nossa investigação, tivemos o cuidado de enumerar esses factores, tentando, sempre que possível, enquadrá-los dentro do âmbito do nosso trabalho, ou seja, dentro do ISS, I.P. – C.D. Assim, e sucintamente, a nova A.P. visa:

- Melhorar o seu desempenho no que concerne aos procedimentos administrativos, aumentando a sua eficiência e eficácia;
- Responder de forma célere às necessidades dos cidadãos;
- Estar ao serviço da sociedade;
- Promover e dignificar os seus recursos humanos;
- Integrar o “comboio” das novas tecnologias de informação e comunicação.

O sucesso ou insucesso da implementação dos factores acima mencionados estão dependentes da capacidade dos colaboradores e dirigentes responsáveis pela sua execução. Importa ao ISS, IP – C.D. estar dotado de dirigentes competentes e possuidores do perfil para o correcto desempenho do cargo. Não menos importante, deve estar dotada de colaboradores que, essencialmente, se sintam motivados e parte integrante da organização. Neste contexto, o papel do líder, do dirigente, é

crucial. Cabe-lhe a ele saber motivar e orientar os seus colaboradores para a prossecução dos objectivos anuais e estratégicos da organização.

Nesta linha de pensamento, é necessário dotar as estruturas da A.P. de condições que permitam preparar os seus dirigentes para a produção de concepções mais ajustadas às necessidades reais dos serviços. Deve-se ainda ter o especial cuidado de proporcionar aos serviços públicos os meios físicos e as novas tecnologias necessárias à sua modernização e à melhor qualidade dos serviços a prestar. Conforme tivemos a oportunidade de constatar, o ISS, I.P. – C.D. tem vindo a desenvolver políticas neste sentido, não só pelo facto de permitir e facilitar o acesso à formação a todos os seus colaboradores, como também pela implementação de projectos, resultantes das novas tecnologias de informação e comunicação, que permitiram a simplificação de muitos dos procedimentos administrativos. Estas medidas acabam por resultar numa prestação mais eficaz e mais eficiente ao cidadão.

Os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. convivem diariamente com realidades complexas, e que no fundo são reflexo das exigências da própria sociedade. Coabitam conceitos como a qualidade, eficiência, eficácia e produtividade, que resumem os desafios da modernização da A.P., e nos quais, o papel destes dirigentes assume primordial relevância.

No pleno exercício de funções, os dirigentes devem estar capacitados para assumirem um papel capital dentro da própria organização. A estes dirigentes, é-lhes proposto o cumprimento de um conjunto de objectivos que devem ser atingidos em cada ciclo anual de trabalho. Aos dirigentes são-lhes solicitadas competências no sentido de dinamizar, facilitar e resolver os problemas de forma adequada e em tempo útil, de modo a utilizar o potencial de cada colaborador numa relação de confiança e responsabilidade. Hoje, lançam-se desafios aos dirigentes da A.P. no sentido de seguir os trilhos da modernidade. Estes desafios são importantes e complexos. Importantes porque não é possível melhorar a A.P. sem uma nova cultura de dirigente e complexos porque os talentos agora solicitados são múltiplos.

Assim, o objectivo do nosso trabalho foi contribuir para perceber se os dirigentes intermédios dos quadros de pessoal do ISS, I.P. – C.D. facilitam (1ª hipótese) ou dificultam (2ª hipótese) a implementação das exigências resultantes da nova

Administração Pública. Elaborado o quadro teórico e suportados pelo estudo empírico sobre a problemática em análise, concluímos que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.:

- Consideram ter boa capacidade para a construção de estratégias de gestão em face das exigências e dos objectivos resultantes do PAISS, independentemente da antiguidade que têm no cargo. Poucos são os que admitem ter reduzida capacidade para a construção das referidas estratégias. Esta ideia foi corroborada pelos colaboradores inquiridos uma vez que estes entendem que as estratégias delineadas pelos dirigentes intermédios são, maioritariamente, adequadas;
- Consideram a formação importante para todos quanto desempenham funções na A.P.. Demonstram ainda preocupação nas necessidades de formação dos trabalhadores. No entanto, e na opinião dos colaboradores indagados, estes dirigentes intermédios não demonstram tão grande preocupação no levantamento das necessidades de formação;
- Apresentam, globalmente, níveis de *stress* nem muito elevados nem muito reduzidos. Importa no entanto realçar o facto dos dirigentes intermédios com mais anos de experiência considerarem ter níveis de *stress* mais baixos que os restantes dirigentes, embora não se vislumbrem diferenças muito significativas entre os diferentes intervalos de antiguidade nas funções de direcção. Já para os colaboradores inquiridos os dirigentes intermédios apresentam níveis de *stress* mais elevados, em situações de mudanças ou conflitos, que os próprios pensam possuir;
- Consideram, e independentemente da sua faixa etária, possuir grande facilidade na utilização das TIC. Já para os colaboradores inquiridos, os dirigentes em apreço têm alguma facilidade na utilização das novas TIC, mas não tanta como os mesmos pensam possuir. Fica no entanto a ideia generalizada que no manuseamento destas novas ferramentas de trabalho, os dirigentes intermédios têm relativa facilidade na sua utilização;
- Atribuem importância à responsabilização dos dirigentes intermédios pelos resultados obtidos, resultante do novo estatuto de dirigente. Para a maioria

dos colaboradores inquiridos, estes dirigentes apresentam elevado sentido de responsabilidade pelos resultados obtidos;

- Consideram adequada a cultura de gestão por objectivos resultantes do SIADAP;
- Consideram possuir o apoio dos dirigentes de topo do ISS, I.P. – C.D.;
- Consideram possuir boa capacidade de incentivar os colaboradores para a concretização dos objectivos estratégicos. Constata-se no entanto, que para os colaboradores inquiridos, os dirigentes intermédios não apresentam a capacidade de incentivo que os próprios pensam possuir;
- Independente da antiguidade que detêm na A.P., a generalidade dos dirigentes intermédios considera importante a mudança ao estatuto do dirigente, nomeadamente à alteração das clássicas nomeações para os procedimentos concursais, existindo ainda assim pequenas percentagens de indivíduos reticentes a estas modificações.

Ainda assim, os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. deveriam reflectir sobre algumas questões que, para os colaboradores que lhes estão afectos, não se encontram tão claras como os próprios dirigentes pensam estar. Deveriam reflectir sobre a problemática do levantamento das necessidades de formação dos seus colaboradores, sobre os níveis de stress que pensam não demonstrar, mas que, e aos olhos dos colaboradores, demonstram. Porventura, estes dirigentes ainda não se aperceberam também que não têm a capacidade de motivar os seus colaboradores que pensam possuir.

Somos da opinião que estas questões deveriam ser objecto de análise e de reflexão conjunta, entre o dirigente intermédio e o colaborador. Com diálogo aberto e sincero, estas problemáticas poderiam ser minimizadas.

Em face das conclusões acima descritas, constatamos um misto relativamente ao tipo de líderes que podemos descortinar no ISS, I.P. – C.D., ou seja, podemos encontrar características inerentes ao líder estratega assim como outras características de liderança. Não temos elementos suficientes que nos permitam, com clareza, afirmar a existência maioritariamente de um tipo de líder. Contudo, poucas dúvidas temos quanto ao estilo de liderança que encontramos nos dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D.. Atendendo aos resultados obtidos, facilmente concluímos a predominância de



um estilo de liderança democrática, onde subordinados e chefias trabalham e cooperam na conquista dos respectivos objectivos.

Tentámos potenciar ao máximo as questões estudadas ao longo do nosso trabalho. Foi tendo em vista esse objectivo, que seleccionamos as questões contempladas nos inquéritos. Sabemos que as investigações não se esgotam com o tempo, estão em constante mutação. Ficamos com a certeza que a nossa investigação pode abrir portas a outros estudos e pode colocar desafios bastante interessantes de aceitar. Com os dados empíricos que dispomos, poderíamos, a título de exemplo, partir para o estudo das relações laborais entre dirigentes e colaboradores.

Podemos assim concluir que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D. reúnem os requisitos que permitem uma correcta implementação das medidas subjacentes às exigências da nova Administração Pública. No fundo, eles são os responsáveis máximos pela sua íntegra execução, dando, pelos elementos que obtivemos, garantias de sucesso. Deles, dependem um conjunto de factores que têm de ser geridos diariamente, e que podem fazer toda a diferença na avaliação final de desempenho ao fim de um ciclo anual de trabalho.

Em tempos de mudanças e de transformações na A.P., podemos concluir que os dirigentes intermédios do ISS, I.P. – C.D., possuem o perfil profissional que facilita a implementação das exigências resultantes da nova Administração Pública.

## BIBLIOGRAFIA

---

Albarelo, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy, Danielle; Saint-Georges, Pierre (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. 1ª edição, Gradiva. Lisboa.

Alves, André Azevedo; Moreira, José Manuel (2004). *O que é a escolha pública*. 1ª edição, Principia. Cascais.

Alves, A. André; Tavares, V. Luís in Figueiredo, João; Tavares, Luís Valadares; Alves, A. Alves (2005). *Processos de mudança na administração pública: Cultura de direcção, novos modelos de formação e o futuro das ciências da administração*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração

Azevedo, Alfredo (2007). *Administração pública*. 1ª edição, Vida Económica. Porto.

Bennis, Warren (1994). *Porque é que os líderes não conseguem liderar*. 1ª edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Bilhim, João Abreu Faria; Castro, Isabel Mota (1997). *Comportamento organizacional*. Universidade Aberta. Lisboa.

Bilhim, João Abreu Faria (2005). *Teoria Organizacional*. 4ª edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Bothwell, Lin (1991). *A arte da liderança*. 1ª edição, Editorial Presença. Lisboa.

Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima (2005). *Administração pública – Modernização, qualidade e inovação*. 1ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.

Cervo, A.L.; Bervian, P. A. (1983). *Metodologia científica*. 3ª edição, McGraw-Hill. São Paulo.

Chiavenato, Idalberto (1995). *Recursos humanos*. 3ª edição. Editora Atlas. São Paulo

Chiavenato, Idalberto (1998). *Teoria geral da administração – 1º Volume*. 5ª edição, Makron Books. São Paulo.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administração nos novos tempos*., Makron Books. São Paulo.

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio (2005). *Liderar*. 1ª edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Fragata, Júlio (1980). *Noções de metodologia – Para a elaboração de um trabalho científico*. 3ª edição, Livraria Tavares Martins. Porto.

Gil, António Carlos (1995). *Métodos de técnicas de pesquisa social*. 4ª edição, Editora Atlas S.A.. São Paulo.

Hemel, Ulrich (2007). *Valor y valores – ética para directivos.*, Deusto. Barcelona.

Hooper, Alan; Potter, John (2003). *Liderança inteligente – Criar a paixão pela liderança.*, Actual Editora. Lisboa.

Jesuíno, Jorge Correia (1987). *Processos de liderança.*, Livros Horizonte. Lisboa.

Juan A. Pérez Lopez. (1990). *El Poder... ? Para que?*. Pamplona: Universidad de Navarra

Lampreia, Laura (1997). *Contributos para uma nova cultura de gestão pública.*, Secretariado para a Modernização Administrativa. Lisboa.

Lessard-Hébert, Michelle; Goyette, Gabriel; Boutin, Géral (2005). *Investigação qualitativa – Fundamentos e práticas*. 2ª edição, Instituto Piaget. Lisboa.

Lucas, Rui Afonso. (2000). in *Moderna Gestão Pública*. Lisboa. Ina

Moreira, José Manuel (1996). *Ética, economia e política*. 2ª edição, Lello Editores. Porto.

Moreira, José Manuel (2002). *Ética, democracia e estado – Para uma nova cultura da administração pública*. 1ª edição, Principia. Cascais.

Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública – Para um novo paradigma do serviço público.*, Edições Almedina, SA. Coimbra.

Neves, Arminda (2002). *Gestão na administração pública*. 1ª edição, Editora Pergaminho. Cascais.

Nunes, Teresa “Apresentação” in Castelo-Branco, Teresa; Carinhas, Carlos; Cruz, Emília (2008). *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa* 2005. 1ª Edição, Lisboa: Direcção Geral da Administração e do Emprego Público

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª edição, Gradiva. Lisboa.

Rivas, José Ignacio Vélaz (1996). *Motivos e motivacion – En la empresa.*, Diaz de Santos. Madrid.

Rocha, J. A. Oliveira (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. 2ª edição, Escolar editora. Lisboa.

Rocha, J. A. Oliveira (S.D.). *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração

Rodrigues, Maria João (1998). *Competitividade e recursos humanos*. 3ª edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Santos, Teixeira Fernando “Nota de abertura” in Castelo-Branco, Teresa; Carinhas, Carlos; Cruz, Emília (2008). *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa* 2005. 1ª Edição, Lisboa: Direcção Geral da Administração e do Emprego Público

Silva, Augusto Santos; Pinto, José Madureira (1986). *Metodologia das ciências sociais*. 9ª edição, Edições Afrontamento. Porto.

Soares, Luís Miguel Pereira (2008). *A ética na administração pública.*, Instituto Superior de ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Stein, Guido (2003), recensão a Ferreira, Pablo; Alcázar, Manuel, *Gobierno de las Organizaciones* (Ariel, Barcelona, 2002) in *Nuevas Tendências*, 50, Instituto Empresa y Humanismo (Universidad de Navarra), pp. 106-109.

Teles, Filipe; Moreira, José Manuel (2007). *Liderança ética num contexto de governação local: Estado, mercado e sociedade civil*. Lisboa: Separata da revista de administração local nº. 219

Vaciago, Cesare (2005). *As Regras da Liderança*. 1ª edição, Editorial Presença. Barcarena.

### **Legislação consultada**

Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto

Lei n.º 02/2004, de 15 de Janeiro

Lei n.º 03/2004, de 15 de Janeiro

Lei n.º 17/2007, de 29 de Maio

Lei n.º 13/97, de 23 de Maio

Lei n.º 23/2004, de 12 de Junho

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 200/2006, de 22 de Outubro

Decreto-Lei n.º 105/2007, de 03 de Abril

Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio

Decreto-Lei n.º 163/2008, de 29 de Maio

Portaria n.º 638/2007, de 30 de Maio

Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março

Resolução n.º 18/91, de 31 de Maio

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/99, de 25 de Agosto

Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/98, de 06 de Maio

Resolução do Conselho de Ministros n.º 143/2000, de 27 de Setembro

### **Sites consultados**

[Http://www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)

[Http://www.dre.pt](http://www.dre.pt)

[Http://www.ina.pt](http://www.ina.pt)

[Http://www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

## **ANEXOS**

---

**QUESTIONÁRIO – DIRIGENTES INTERMÉDIOS do ISS-IP (Centros Distritais)**

O presente questionário insere-se no contexto da investigação para a realização da tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, leccionado na Universidade de Aveiro, devendo ser respondido com a maior sinceridade e abertura.

O tratamento de dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

**Características do inquirido:**

<b>1- Género:</b> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>	<b>2- Idade</b> 18 – 35 Anos <input type="checkbox"/> 36 – 55 Anos <input type="checkbox"/> Mais de 55 Anos <input type="checkbox"/>	<b>3- Antiguidade na A.P.</b> 1 a 10 Anos <input type="checkbox"/> 11 a 25 Anos <input type="checkbox"/> Mais de 25 Anos <input type="checkbox"/>
<b>4- Funções como Dirigente</b> 1 a 3 Anos <input type="checkbox"/> 3 a 6 Anos <input type="checkbox"/> Mais de 6 <input type="checkbox"/>	<b>5- Habilitações Literárias</b> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/>	

**Atendendo ao cargo de Dirigente que ocupa no ISS-IP** - Unidade Orgânica Desconcentrada – Centro Distrital - e percepção pessoal, por favor responda às seguintes afirmações, assinalando com uma cruz a resposta que considera mais apropriada.

**Nota:** Para cada coluna deverá assinalar uma única opção.

1. Em face da actual modernização e reestruturação do ISS-IP, considera que as mudanças resultantes da implementação dos projectos SCORE - Serviços Comuns e Reengenharia de Processos – (criação de serviços comuns nas diversas áreas) são:

	No meu Núcleo/Unidade	Percepção que tenho de outros Núcleos/Unidades
Muito Adequadas		
Adequadas		
Nem adequadas nem desadequadas		
Pouco adequadas		
Sem opinião formada		

2. Considera que as medidas e transformações resultantes dos projectos SCORE para o desenvolvimento dos procedimentos administrativos são:

	No meu Núcleo/Unidade	Percepção que tenho de outros Núcleos/Unidades
Muito Adequadas		
Adequadas		
Nem adequadas nem desadequadas		
Pouco adequadas		
Sem opinião formada		

3. Considera que as mudanças resultantes da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação no ISS-I.P. (Exemplos: Segurança Social Directa e do Call Center) são:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Adequadas		
Adequadas		
Nem adequadas nem desadequadas		
Pouco adequadas		
Sem opinião formada		

4. Facilidade que tenho na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevada		
Elevada		
Nem elevada nem reduzida		
Reduzida		
Sem opinião formada		

5. Considero a implementação de uma cultura de gestão por objectivos no ISS-IP e consequente compensação pelo mérito, resultante do SIADAP:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Adequada		
Adequada		
Nem adequadas nem desadequada		
Pouco adequada		
Sem opinião formada		

6. A capacidade que tenho para a construção de estratégias de gestão e actuação inovadoras, de forma a atingir/superar os objectivos estratégicos constantes do PAISS é:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevada		
Elevada		
Nem elevada nem reduzida		
Reduzida		
Sem opinião formada		

7. Como avalia o grau de dificuldade para a concretização dos objectivos anuais resultantes do PAISS.

	No meu Núcleo/Unidade	Percepção que tenho de outros Núcleos/Unidades
Elevada dificuldade de concretização		
Relativa dificuldade de concretização		
Relativa facilidade de concretização		
Elevada facilidade de concretização		
Sem opinião formada		

8. O sentimento que tenho relativamente ao apoio dos dirigentes do topo do ISS, I.P. - Centro Distrital, tendo em consideração a autonomia dada para planear estratégias de gestão e actuação é:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevada		
Elevada		
Nem elevada nem reduzida		
Reduzida		
Sem opinião formada		

9. Considero a responsabilização dos dirigentes intermédios pelos resultados obtidos, resultante do estatuto do dirigente:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Importante		
Importante		
Média Importância		
Pouco Importante		
Sem opinião formada		

10. Considero a implementação de processos concursais para o desempenho dos cargos de dirigentes intermédios, resultante do estatuto do dirigente:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Importante		
Importante		
Média Importância		
Pouco Importante		
Preferencia pela clássica nomeação		

11. Considero que a formação contínua e complementar para o desempenho de funções de dirigente é:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Importante		
Importante		
Média Importância		
Pouco Importante		
Sem opinião formada		



12. Considero que os cursos para os dirigentes intermédios ministrados pelo INA são:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Adequados		
Adequados		
Nem adequados nem desadequados		
Pouco adequados		
Sem opinião formada		

13. Para a concretização dos objectivos da Unidade/Núcleo que dirijo, considero a formação profissional complementar e contínua dos meus colaboradores:

	Meu Núcleo/Unidade	Percepção de outros Núcleos/Unidades
Muito Importante		
Importante		
Média Importância		
Pouco Importante		
Sem opinião formada		

14. O grau de implementação de mudanças internas (dentro da minha Unidade/Núcleo) ao nível da gestão de recursos humanos (exemplo: promoção de mobilidades) é:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevada		
Elevada		
Nem elevada nem reduzida		
Reduzida		
Sem opinião formada		

15. Capacidade que tenho em incentivar os colaboradores para a concretização dos objectivos da Unidade:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevada		
Elevada		
Nem elevada nem reduzida		
Reduzida		
Sem opinião formada		

16. Em situações de mudanças/conflitos ou outras, considero o meu nível de stress:

	Próprio	Percepção que tenho de outros dirigentes
Muito Elevado		
Elevado		
Nem elevado nem reduzido		
Reduzido		
Sem opinião formada		

Muito Obrigado pela sua colaboração,

**QUESTIONÁRIO – Colaboradores do ISS-IP (Centros Distritais)**

O presente questionário insere-se no contexto da investigação para a realização da tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, leccionado na Universidade de Aveiro, devendo ser respondido com a maior sinceridade e abertura.

O tratamento de dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

**Características do inquirido:**

<b>1- Género:</b>		<b>2- Idade</b>		<b>3- Antiguidade</b>	
Masculino	<input type="text"/>	18 – 35 Anos	<input type="text"/>	1 a 10 Anos	<input type="text"/>
Feminino	<input type="text"/>	36 – 55 Anos	<input type="text"/>	11 a 25 Anos	<input type="text"/>
		Mais de 55 Anos	<input type="text"/>	Mais de 25 Anos	<input type="text"/>
<b>4- Carreira</b>		<b>5- Habilitações Literárias</b>			
Assistente Operacional	<input type="text"/>	Menor que o 12º Ano	<input type="text"/>		
Assistente Técnica	<input type="text"/>	12º Ano	<input type="text"/>		
Técnica Superior	<input type="text"/>	Curso Superior	<input type="text"/>		

**Relativamente aos Dirigentes Intermédios** da Unidade Orgânica Desconcentrada - Centro Distrital onde desempenha funções, e de acordo com a sua **experiência** e **percepção pessoal**, por favor responda às seguintes questões, assinalando com uma cruz a opinião que considera mais apropriada:

**Nota:** Para cada questão deverá assinalar uma única opção.

- Com vista à obtenção de melhores resultados, considero que a implementação de mudanças internas (dentro do Núcleo/Unidade) ao nível da gestão dos recursos humanos (exemplos: promoção de mobilidades), promovidas pelos directores intermédios, são:
 

Muito adequadas	<input type="text"/>
Adequadas	<input type="text"/>
Pouco adequadas	<input type="text"/>
Não existem mudanças internas	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>
- Em função dos objectivos a atingir, a construção de estratégias de gestão e actuação elaboradas pelos directores intermédios são:
 

Muito adequadas	<input type="text"/>
Adequadas	<input type="text"/>
Pouco adequadas	<input type="text"/>
Não constrói estratégias	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>
- Considero que o grau de concretização dos objectivos anuais, contratualizados com o meu director de Núcleo/Unidade, são:
 

Elevada dificuldade de concretização	<input type="text"/>
Relativa dificuldade de concretização	<input type="text"/>
Relativa facilidade de concretização	<input type="text"/>
Elevada facilidade de concretização	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>
- A capacidade que o meu director de Núcleo/Unidade tem em incentivar os colaboradores para a concretização dos objectivos da Unidade/Núcleo é:
 

Muito elevada	<input type="text"/>
Elevada	<input type="text"/>
Nem elevada nem reduzida	<input type="text"/>
Reduzida	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

5. O grau de responsabilidade do meu director de Núcleo/Unidade pelos resultados obtidos pela Unidade/Núcleo é:

Muito elevado	<input type="text"/>
Elevado	<input type="text"/>
Nem elevada nem reduzida	<input type="text"/>
Reduzido	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

6. O sentimento de que os directores intermédios fazem uma correcta e justa avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP – cultura de gestão por objectivos - compensação pelo mérito é:

Muito elevado	<input type="text"/>
Elevado	<input type="text"/>
Nem elevado nem reduzido	<input type="text"/>
Reduzido	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

7. A preocupação e o levantamento das necessidades de formação profissional e complementar para os colaboradores, efectuada pelos directores intermédios é:

Muito elevada	<input type="text"/>
Elevada	<input type="text"/>
Nem elevada nem reduzida	<input type="text"/>
Reduzida	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

8. A facilidade dos directores intermédios na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação é:

Muito elevada	<input type="text"/>
Elevada	<input type="text"/>
Nem elevada nem reduzida	<input type="text"/>
Reduzida	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

9. O nível de stress em situações de crise e de mudança dos directores intermédios é:

Muito elevado	<input type="text"/>
Elevado	<input type="text"/>
Nem elevado nem reduzido	<input type="text"/>
Reduzido	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

10. Considero a introdução de processos concursais para o desempenho de cargos dirigentes intermédios (previsto no estatuto de dirigente) em detrimento das nomeações:

Muito adequados	<input type="text"/>
Adequados	<input type="text"/>
Nem adequado nem desadequado	<input type="text"/>
Pouco adequados	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

11. De forma geral, considero os actuais directores intermédios:

Muito competentes	<input type="text"/>
Competentes	<input type="text"/>
Pouco competentes	<input type="text"/>
Sem opinião formada	<input type="text"/>

Muito Obrigado pela sua colaboração,